PRZEGLĄD INTENDENCKI

KWARTALNIK

WYDAWANY STARANIEM

KOŁA ABSOLWENTÓW WYŻSZEJ SZKOŁY INTENDENTURY

ZESZYT CZWARTY

REDAKTOR: PPŁK. HENRYK STYPUŁKOWSKI.

KOMITET REDAKCYJNY: GEN. BRYG. JÓZEF WENCEL, MJR. INT. DR. ADAM GÓRECKI, MJR. INT. ANDRZEJ PRYMON, MJR. INT. WACŁAW WILCZYŃSKI, MJR. INT. WŁADYSŁAW WRÓBLEWSKI, KPT. INT. DR. JAN WILCZYŃSKI, KPT. KAROL ŻYŁA, POR. DOMINIK WRONA.

KIEROWNIK ADMINISTRACYJNY: PPŁK. INT. JERZY ZAPOLSKI. ZASTĘPCA: KPT. INT. BOLESŁAW POGONOWSKI.

WARSZAWA

PAŹDZIERNIK — GRUDZIEŃ 1926.

DRUK. M. S. WOJSK WARSZAWA PRZEJAZD

Generał Sallefranque.

Zasady i metody administracji

(Przełożył z francuskiego Władysław Kwiatkowski).

Umieszczając przekład pracy Pana Generała armji francuskiej Sallefranque p. t. „Zasady i metody administracji", która ukazała się w ostatnich zeszytach „Revue du Service de l'Intendance Militaire", pragniemy przedewszystkiem złożyć serdeczne podziękowanie Autorowi za zezwolenie na przekład swej cennej pracy i za wyrazy szczerej sympatji do naszego wojska.

Jednocześnie Redakcja uważa za swój miły obowiązek dać wyraz głębokiemu szacunkowi, jaki żywi dla wielkiej wiedzy i niezaprzeczonego autorytetu Autora. Pana Generała Sallefranque uznaje się w Francji za osobistość, łączącą wybitne zalety człowieka z talentami znakomitego administratora, dzięki świetnym właściwościom inteligencji, umysłowi jasnemu i metodycznemu, zmysłowi wybitnie praktycznemu i rozległemu oraz gruntownemu wykształceniu. Te przymioty umysłu, doświadczenie, zdobyte w ciągu wspaniałej karjery administracyjnej, życzliwe usposobienie i silny charakter zjednały mu szacunek zarówno podwładnych, jak współpracowników i postawiły Go w szeregu najbardziej cenionych przedstawicieli intendentury francuskiej. Umieszczenie pracy Pana Generała Sallefranque w organie polskim niechaj będzie wyrazem tego, że znakomity przedstawiciel sojuszniczej armji jest przez nas poważany równie wysoko jak w Swej ojczyźnie.

Redakcja.

(Generał Sallefranque, urodzony w kwietnia 1873 roku, ukończył Szkołę Politechniczną w 1895 r. i bezpośrednio potem wstąpił do Komisarjatu Wojsk Kolonjalnych. Od 1897 do 1911 r. służył w głównnych kolonjach w Indochinach, na Madagaskarze, w Afryce Zachodniej, Afryce Podzwrotnikowej, gdzie zdobywał kolejno stopień po stopniu, zajmując w końcu stanowisko Dyrektora Intendentury w dwóch ostatnio wymienionych kolonjach. Niejednokrotnie zlecano mu szczególne zadania w Ministerstwie Kolonij. Był on przedstawicielem tego ministerstwa w komisji międzyministerjalnej dla ujednostajnienia regulaminów kolonjalnych i krajowych, gdzie do jego opinji przywiązywano wielką wagę. Potem przeszedł do armji krajowej i służył w Sekcji Technicznej Intendentury. Podczas wojny powierzono mu służbę intendentury w kolumnie ekspedycyjnej, wysłanej z Madagaskaru na operacje w niemieckiej Afryce Wschodniej. Na froncie francuskim służył jako szef intendentury pierwszego korpusu kolonjalnego i w tym charakterze brał udział w kampanji roku 1916 i 1917. Stamtąd powołany został do służby w Afryce Zachodniej, gdzie kierował aprowizacją dla kraju macierzystego. W r. 1921 Ministerstwo Wojny powierzyło mu przystosowanie regulaminów kolonjalnych do przepisów krajowych, zwłaszcza w odniesieniu do spraw umundurowania, których administrację uprościł. Metody swoje miał możność stosować w Marokku w latach 1922 — 1924, gdzie przeprowadził znaczne oszczędności i zjednał sobie uznanie najwyższych władz. Spełniał potem funkcje referenta generalnego komisji oszczędnościowej w Ministerstwie Wojny, a obecnie służy swoją światłą współpracą w komisji, która rewiduje regulaminy administracyjne wojsk kolonjalnych i w komisji przemysłu wojennego.

Generał Sallefranque, licencjat nauk ścisłych, jest oprócz tego cenionym matematykiem i wydał prace naukowe z zakresu przyciągania ciał, o kometach i maszynie do rozwiązywania równań algebraicznych dowolnego stopnia).

CZĘŚĆ PIERWSZA.

ROZDZIAŁ I.

Ogólnie.

Administracja[1]) jest sztuką.

I jest sztuką trudną.

By administrować, nie wystarczy przewidzieć i chcieć. Trzeba jeszcze umieć.

Malarz, zanim zostanie artystą, musi poznać prawo rozłożenia światła i harmonji barw.

Tak samo administrator, jeżeli chce naprawdę na to miano zasłużyć, musi dokładnie zbadać charakter dziedziny swej pracy: aktu administracji.

Winien więc zrozumieć, że liczne i różnorodne przejawy tego aktu nie są bez wzajemnego między sobą związku; że u swych pod-

[1]) Słowo *administracja* rozumiane jest w sposób różny.

My zaś pod *administracją* będziemy rozumieli — podajemy tu zresztą definicję prowizoryczną, którą pod koniec ścieśnimy — całość czynności wykonanych przez jakąkolwiek zbiorowość, prywatną, czy publiczną, przedsiębiorstwo, stowarzyszenie, czy też służbę państwa — mających wpływ na jej stan majątkowy, zaś pod *aktem administracji*, czy też *administracyjnym* rozumieć będziemy te właśnie czynności.

staw akty te mają zasady i prawa, od których nie należy się zbytnio oddalać, że wreszcie z praw tych wysnuć można doktrynę, która będzie dlań przewodnikiem w wyborze decyzyj, jakie będzie musiał powziąc.

A ponadto, przed powzięciem danej decyzji winien on móc poddać ją analizie i rozumowaniu, ewentualnie zastosować również analizę matematyczną, łącząc tę ostatnią z prawami, o których wyżej wspomnieliśmy.

W każdym zaś razie, nie powinien on rozpatrywać aktów administracyjnych we wzajemnem ich od siebie odosobnieniu, jak gdyby nie zależały od przeszłości i przyszłości i dokonywały się według tchnienia danej chwili.

Jednak natychmiast zjawia się pewne zastrzeżenie:

Czy nie będzie dążeniem do absurdu, czy też do błędów, chęć podporządkowania ciasnej doktrynie, sztywnej dedukcji, lub formule matematycznej wszystkich aktów administracyjnych, które są niejednokrotnie bardzo skomplikowane, opierają się często na elementach natury moralnej i posiadają przez to samo tak trudno dający się określić zasiąg działania.

Bez żadnych wątpliwości.

I właśnie dlatego, iż wartość każdego aktu administracyjnego nie da się zawsze ściśle przewidzieć, *administracja nie jest wiedzą.*

Przeciwne, ponieważ nie leży ona w dziedzinie czystego empiryzmu, a ma jednak podstawy naukowe, *administracja jest sztuką.*

* * *

Zapewne, administracja jest sztuką — i to sztuką wzniosłą.

Wymaga ona od tego, który ją uprawia, pewnego zakresu zalet nietylko ducha, lecz także i serca.

Wymaga ona ponadto woli i energji. Czyż nie powiedział Bonaparte: „Charakter bardziej potrzebny jest w administracji, aniżeli w walce".

Wymaga ona w końcu biegłości, skrupulatności i zdolności wyczuwania rzeczy, mało pod zmysły podpadających. Nie należy — w rzeczy samej — zapominać, że w akcie administracyjnym odgrywają rolę zarówno czynniki natury materjalnej, jak i osoby — te ostatnie zaś wraz z ich charakterem, zaletami, błędami, uczuciami, czasem namiętnościami, a wszystkie te czynniki nie są wymierne i nie łatwo dają się określić.

Sztuką zaś administratora jest wykorzystać te czynniki moralne, gdy zdążają do celu, który on zamierzył. Usunąć je, gdy mu nie sprzyjają. Żadne więc uczucia ludzkie — ambicja, duma i t. d. — nie powinny być mu obce.

Okoliczności, a nawet przypadki wpływają na bieg wydarzeń, stanowiących konsekwencję powziętych decyzyj. Czujny administrator powinien przewidzieć je w granicach możliwości, a nawet brać je systematycznie w rachubę, jako podstawy swych postanowień.

Znaczy to, że zasady, prawa, czy też metody, które tu ustalimy, winny stanowić tylko podwalinę, na której budować będzie administrator.

Nie zmniejszy to w niczem jego roli.

Te zasady, prawa i metody pozwolą mu uniknąć stąpania po omacku, prac długich i żmudnych, a czasem i błędów. Jednak zarówno jedne, jak i drugie nie powinny — przez bezwzględne ich stosowanie — uczynić z niego automatu bez rozsądku i woli.

Z tym samym zasobem znajomości praw optyki, jeden malarz zasmaruje swe płótno farbami, drugi zaś stworzy znakomite dzieło, świetne w kompozycji i użyciu barw. Tak samo, z równą znajomością praw, normujących zjawiska natury administracyjnej, jeden administrator uzyska niepowodzenie tam, gdzie inny odniesie pełny sukces.

W rezultatach pracy administratora odgrywać będą zawsze największą rolę: jego talent, oraz znajomość ludzi i rzeczy.

* * *

A teraz, jeżeli u podstaw administracji znajdujemy jakieś prawa, czy możemy mieć przynajmniej jaki pożytek z ich badania?

Takie oto nasuwa się pytanie.

Niechybnie, mieliśmy i mamy jeszcze wielkich administratorów, którzy nie wiedzieli o tem, iż mogą istnieć punkty stałe na terenach, na których oni budowali. To im jednakże nie przeszkadzało, dzięki dużemu doświadczeniu, opartemu na długiej praktyce, dzięki mniej lub więcej świadomie dokonującej się w ich mózgach pracy, czy też pewnego rodzaju natchnieniu, dzięki — w końcu — jakiemuś empiryzmowi wyedukowanemu, jeżeli nie boimy się zestawienia dwu takich pojęć, — to im nie przeszkadzało w obchodzeniu się bez jakichkolwiek prawideł. Tacy, jak Louvois i Colbert i inni im podobni, nie poszukiwali zapewne nigdy, ani też nie odczuwali potrzeby szukania podobnych prawideł, mimo iż niejednokrotnie stwarzali metody adminstracji, sposoby postępowania, a nawet prawidła.

Jednak czy te okoliczności mają nas powstrzymać od tych badań?

Przecież nie każdy administrator posiada środki, zdolności, czy też dar rozróżniania punktów stałych pośród gęstwiny powziętych przez się decyzyj, następujących po sobie stosownie do okoliczności i jego sądów, — a następnie posługiwania sią niemi celem łatwiejszego powzięcia dalszych. W każdym razie, w początkach swej karjery nie posiada on dostatecznej dozy doświadczenia, a zbraknąć mu może rad poprzedników.

Byłoby więc zdaje się pożytecznem, by mógł on w takim wypadku znaleść — gdzieindziej aniżeli w sobie samym, lub też u swych poprzedników — brakujący mu właśnie punkt oparcia.

Zresztą, któż z nas nie słyszał dyskusyj nad najważniejszemi nawet kwestjami administracyjnemi, prowadzonych w sposób powierzchowny i stosowania następnie w praktyce wniosków z tych dyskusyj wysnutych, a różniących się biegunowo od właściwych?

Nie przytoczymy przykładów, gdyż zbyt wielki mielibyśmy ich wybór. Zaznaczymy jednak, że decyzje administracyjne są oparte na jednym argumencie, czasem na dwóch, rzadziej na trzech, skąd-

inąd uzasadnionych, jednakowoż prawie zawsze będą one „z jednej beczki", gdyż administrator posiada często jedną ideę, wypływającą z uprzedzenia i opiera się — co zresztą jest ludzkie — na argumentach, które tę ideę usprawiedliwiają.

Tymczasem, w większości wypadków argumenty te będą stanowiły małą tylko część za i przeciw danej tezie. Umysł powierzchowny widzi ich mało; w przeciwieństwie głęboki — widzi ich wiele. Z tego zresztą właśnie powodu ludziom wybitnie inteligentnym tak trudno o szybką decyzję. A pozatem, jakkolwiek rzecz miałaby się, nigdy w zasadzie nie są brane w rachubę wszystkie argumenty za, lub przeciw danemu rozwiązaniu.

Co więcej, nawet gdyby się rozpatrzyło wszystkie te argumenty, nie byłoby to jeszcze wystarczającem. Liczba bowiem argumentów nie jest niczem w porównaniu z względną ich ważnością, a nie należy nigdy lekceważyć nawet pojedyńczych argumentów, wobec wielkiej liczby przeciwnych.

W rzeczy samej, należałoby określić wartość tak jednej, jak i drugiej grupy argumentów i następnie ściśle je zważyć. A gdyby to nie było możliwem, wówczas porównanie doświadczeń z decyzją, jaką mamy zamiar powziąć, może być wskaźnikiem, jak należy postąpić.

Wynika więc z tego, że nie literaci powinni pisać o sprawach administracji, lecz raczej technicy wsparci często pomocą psychologów.

Na nieszczęście, sprawy nie układają się w ten sposób. Literatura zajmuje miejsce nauki, piękne okresy miejsce cyfr, uczucie miejsce rozumu.

Przypominam sobie tutaj uwagę, uczynioną nie wiem przez kogo wówczas, gdy wypłynęła kwestja utrzymania nadal, lub też zniesienia mundurowego ryczałtu indywidualnego w wojskach kolonjalnych. Należy zaznaczyć, iż sprawa ta miała doniosłe znaczenie, gdyż dla skarbu państwa wyrażała się ona wydatkiem wielu dziesiątków miljonów franków:

„Nie wyobrażam sobie obecnie wojsk kolonjalnych bez ryczałtu indywidualnego, tak samo, jak nie wyobrażam sobie woźnicy bez bata". Ktoś odpowiedziałby na to: Przesada. Owszem, przesada, ale jak bardzo typowa!

Z wszystkich tych rozważań wypływa bezwzględnie konieczność nietylko wsparcia doświadczenia administratora, ale także zmodyfikowania jego punktu widzenia drogą studjowania poszczególnych spraw.

Wydało się nam pożytecznem poszukiwanie zasad, na których mógłby się oprzeć administrator, oraz metod, któremi mógłby się on kierować.

* * *

Pożytecznem będzie to nietylko dla tego, kto administruje. Będzie to z równym pożytkiem dla przedsiębiorstwa, stowarzyszenia, czy też państwa, które tego administratora zajmuje. Gdyż ostatecznie, to właśnie przedsiębiorstwo, stowarzyszenie, czy też państwo

ponosi skutki omyłek i błędów administratora, a błędy te i omyłki prawie zawsze pociągają za sobą poważne straty materjalne.

Czyż nieprzestrzeganie kilku zasad w jednej tylko kwestji administracyjnej nie może narazić skarbu państwa na straty dziesiątków miljn. franków w czasie pokoju a miljardów w czasie wojny?

A jeżeli pieniądz jest nerwem wojny, to w czasie pokoju jest on conajmniej muskułem. Czyż hasłem każdego dobrego francuza nie powinno być dzisiaj: „Przedewszystkiem oszczędzać! oszczędzać we wszystkiem, wszędzie i zawsze!"?

Do tego właśnie praktycznego celu zdążamy i dlatego właśnie, jako praktyczny środek łatwiejszego osiągnięcia tego celu, podjęliśmy się ujęcia i zestawienia tych kilku prostych, zwięzłych i dla wszystkich dostępnych formułek, które niżej podajemy. Praca łatwa, gdyż formułki te wypływają z natury rzeczy.

I czyż dla obu tych powodów nie zasłużyliśmy raczej na pochwałę aniżeli na zarzut — jaki niektórzy za nową wezmą pochwałę - kierowany tak ogólnie do mieszkańców naszego pięknego kraju:

„Nic nie dorówna francuzom w zdolności czynienia nowych odkryć. Chyba tylko niezdolność wykorzystania tychże".

* * *

Streszczając, nie można utrzymywać, iż znajomość pewnych zasad i metod administracyjnych może usunąć wahanie się i niezdecydowanie, zapobiec błędom, czy też suggerować ekonomiczne decyzje tam, gdzie byłoby się raczej skłonnym stosować zasadę „jakoś to będzie"; słowem, że zapewni ona tym, którzy ją posiadają i w życiu zastosują, poważne oszczędności pod różną postacią.

Znajomość ta raczej wywoła u administratora taki stan umysłu, że będzie on rozpatrywał kwestje administracyjne tak, jak inżynier traktuje sprawy techniczne, t. j. zamiast nieścisłych rozważań zastosuje cyfry, zaś chroniczny empiryzm zastąpi gotowem doświadczeniem i rozumem.

Z tych względów uważaliśmy, że obowiązkiem naszym winno być określenie tych metod i zasad, — oczywista, w słabym zakresie naszych środków.

Nie mamy pretensyj, że pracą naszą objęliśmy je wszystkie, albo też, że określiliśmy je z bezwględną ścisłością.

Nasza ambicja jest bardziej skromną, ogranicza się ona tylko do chęci wskazania drogi, po której inni posuną się bardziej naprzód i odkryją nowe tereny, oraz wskażą nowe punkty stałe, na których przyszły administrator będzie mógł budować swe koncepcje, bez obawy, iż ujrzy, jak wykonanie ich walić się będzie w gruzy.

* * *

Wypada nam zaznaczyć — zanim dotkniemy sedna rzeczy — że nasze obserwacje i wnioski dotyczyć będą przeważnie administracji wojskowej.

Liczne są tego powody.

Po pierwsze, iż w ciągu długich lat pracowaliśmy w administracji wojskowej w warunkach najróżnorodniejszych. Metody, które podajemy, sami przeważnie praktycznie stosowaliśmy. Naturalną

więc rzeczą, że nasze uwagi i refleksje głównie do tej gałęzi administracji się zwróciły.

Powtóre, zrozumiałem jest pragnienie nasze, by w całości lub w części odwdzięczyć się jej za to, co ona nam dała.

Pragnienie to jest tem żywsze, że administracja wojskowa obejmuje bardzo rozległe pole działania, a temsamem najmniejsza reforma, lub też bardzo mała zmiana pociąga w niej za sobą prawie zawsze poważne oszczędności.

Główny jednak powód leży w tem, że administracja wojskowa, bardziej aniżeli każda inna, opiera się na tych podstawach naukowych, o których wyzej wspominaliśmy.

I rzeczywiście, większa ilość spraw związanych z wojskową administracją, znajduje tu zastosowanie do całej masy osób i faktów. Z tego powodu nieodzowne odchylenia, wynikające z natury ludzkiej i różnorodnych warunków w znacznej części wyrównują się, a w stosunku do całości odgrywają minimalną rolę w bilansie idei zasadniczej. Dlatego też można je pominąć bez obawy większych błędów. Ostatecznie, rezultaty końcowe można w niej a priori określić z pewną dokładnością, czego z tem samem przybliżeniem nie możnaby uczynić w zbiorowości mniejszej, niż wojsko i nieprzeżywającej tak różnorodnych przejawów.

Słowem, *prawo wielkich liczb występuje tu w całej pełni.*

W następstwie tego, rezultaty stwierdzone w administracji wojskowej najmniej zawierają błędów przypadkowych, jeżeli tak nazwiemy błędy spowodowane przez osoby i okoliczności.

Wynika z tego, że wojskowe rozwiązanie kwestji może być uważane, biorąc rzecz ogólnie, jako rozwiązanie idealne, czy też rozwiązanie typowe, do którego winna się odwoływac każda inna gałąź administracji, stosując je do własnych potrzeb przy uwzględnieniu swego odrębnego charakteru.

Niemniej, mimo iż wielokrotnie powracać będę w mej pracy do rozwiązań natury wojskowej, wnioski moje dotyczą administracji ogólnej, czy też administracji wogóle.

* * *

Po skreśleniu tych uwag możemy przejść do rozpatrywania przedmiotu niniejszej pracy.

ROZDZIAŁ II.

Definicja.

Jeżeli otworzymy jakikolwiek słownik i zatrzymamy się na wyrazie „administrować" znajdziemy naogół definicję, która da się ująć w następujących słowach: „Administrować — znaczy zarządzać". Jeżeli poszukamy słowa „zarządzać" — znajdziemy przy niem definicję: „zarządzać — znaczy kierować sprawami". Zaś obok słowa „kierować" znajdziemy formułkę „kierować sprawami, znaczy administrować".

Obracamy się więc w zamkniętem kole trzech słów: „administrować, zarządzać, kierować"; słowa te, mimo częstego ich użytku, posiadają znaczenie różne i bardzo trudno uchwytne.

Jednakowoż niektóre słowniki pojęcie to w pewnej mierze precyzują: „Słowo *administrować* odnosi się do spraw publicznych i prywatnych". Ale o właściwym sensie wyrazu nie dają nam takiego wyjaśnienia, które mogłoby być dla nas wystarczające.

Ostatecznie, zwykłe słowniki codziennego użytku dają nam tylko ogólnikową definicję słowa „administrować", która jest zbyt nieścisłą, byśmy mogli posługiwać się nią w naszej pracy.

Należy się więc spodziewać, iż w dziełach poświęconych wyłącznie administracji znajdziemy wyjaśnienia szczegółowsze.

* * *

Zwróćmy sią do cennego „Słownika administracji francuskiej" Maurycego Blocka.

Cóż tam znajdziemy?

Na wstępie stwierdzenie, że wyrazu „administracja" używa się w wielu znaczeniach .

Dalej, że oznacza on „całokształt służb publicznych, ich atrybucje, zakres władzy i metody działania".

Wkońcu, że „administrować, znaczy działać i to działać rozumnie w kierunku utrzymania, konserwowania i wyciągania korzyści z dóbr moralnych i materjalnych, które ma się w pieczy" i że „administracja stosuje — pod kierownictwem rządu — prawa przez prawodawcę nadane, czyniąc to w interesie państwa i obywateli".

Definicje te ustalają ostatecznie zasadę, że czynności administracyjne *winny być rozumne, wyciągać korzyści z dóbr moralnych i materjalnych i winny być wykonywane w interesie zbiorowości.*

Z treści implicite w tych definicjach zawartej — jest bowiem mowa o ekonomicznych rezultatach aktów tych dla zbiorowości — można wnioskować, że wyniki działań administracyjnych winny być możliwie najlepsze.

Jednakowoż explicite, wyraźnie nie mamy tu najmniejszego choćby rozróżnienia między aktem natury administracyjnej z jednej strony, z drugiej zaś mającemi skutek wręcz odmienny: rządowemi, politycznemi, sądowemi, policyjnemi i t. d. Ponadto zaś ograniczają one odniesienie pojęcia „administracja" wyłącznie do służb publicznych.

Jest zresztą zupełnie zrozumiałe, że Maurycy Block przyjął takie definicje w słowniku administracji francuskiej, gdyż zasadniczym celem tego słownika jest pouczenie publiczności o całokształcie organizacji, zakresu władzy i działalności służb państwowych.

Należy jednakże przypuszczać, że w pracy bardziej jeszcze specjalnej uwzględnione będzie rozróżnienie poszczególnych kategoryj aktów administracyjnych, a co za tem idzie — i ściślejsza definicja pojęcia „administracja". Należy również mniemać, iż skoro ugodzono się co do istnienia aktów tej samej natury zarówno w sprawach prywatnych, jak i publicznych, wówczas pole działania pojęcia „administracja" rozszerzy się poza służby publiczne.

Tę właśnie okoliczność mamy zamiar poddać próbie sprawdzenia i dyskusji, zestawiając wpierw w kilku zdaniach te myśli, którym ostatnio dano wyraz w przedmiocie administracji.

* * *

Henryk Fayol, w poważnem swem dziele, zatytułowanem „Administracja przemysłowa i ogólna" dzieli wszystkie czynności, które mogą być spełniane w jakiemkolwiek przedsiębiorstwie, na następujących sześć grup:

1. Czynności administracyjne.
2. Czynności techniczne.
3. Czynności handlowe.
4. Czynności finansowe.
5. Czynności ubezpieczeniowe.
6. Czynności rachunkowe,

które definjuje następująco:

Czynności administracyjne: przewidywanie, organizowanie, rozkazodawstwo, koordynowanie i kontrolowanie.

Czynności techniczne: produkcja, fabrykacja, przetwarzanie.

Czynności handlowe: zakupy, sprzedaże, wymiany.

Czynności finansowe: poszukiwanie i zawiadywanie kapitałami.

Czynności ubezpieczeniowe: ochrona dóbr materjalnych i osób.

Czynności rachunkowe: statystyka, bilanse, kalkulacje kosztów fabrycznych i t. p.

W szczególności, przedmiotem czynności administracyjnych jest — według autora — przewidywać, organizować, rozkazywać, koordynować i kontrolować.

Przewidywać, to znaczy badać przyszłość i ustalać program działania;

Organizować, to znaczy stwarzać zarówno organizm materjalny przedsiębiorstwa, jak i społeczny;

Rozkazywać, czyli powodować pracę personelu;

Koordynować, czyli łączyć, jednoczyć i harmonizować wszystkie czynności, wszystkie wysiłki;

Kontrolować, to znaczy czuwać, by wszystko odbywało się stosownie do ustalonych reguł i wydanych rozkazów.

Fayol podkreśla, że w ten sposób pojęta administracja nie jest ani wyłącznym przywilejem, ani też osobistym obowiązkiem szefa, czy też kierowników przedsiębiorstwa; jest to funkcja, która jak inne zasadnicze dzieli się między głowę i członki zespołu pracowników[1]).

[1]) *Corps social* — tłumaczy p. mjr. Teslar w pierwszem polskiem wydaniu Fayola: zespół pracowników.

Z łatwo zrozumiałych względów zastosowałem ten termin w tłumaczeniu Sallefranque'a. Również i w dalszym ciągu, gdy idzie o Fayola, starać się będę o zachowanie terminów tłumacza Fayola. (Przyp. tłum.)

W dążeniu do ustalenia względnej ważności poszczególnych uzdolnień, jakie są niezbędne dla zasadniczych grup pracowników, ten sam autor doszedł do następującej konkluzji:

We wszystkich rodzajach przedsiębiorstw, zasadniczem uzdolnieniem pracowników niższych jest uzdolnienie w zawodzie charakterystycznym dla danego przedsiębiorstwa, zaś zasadniczem uzdolnieniem głównych kierowników jest uzdolnienie administracyjne.

Wniosek ten jest wynikiem wielkiej ilości spostrzeżeń przez autora poczynionych, które ujął on w następującem zestawieniu:

Personel techniczny.

Kategorje pracowników	Uzdolnienia						Wartość ogólna
	Administracyjne	Techniczne	Handlowe	Finansowe	Ubezpieczeniowe	Rachunk.	
Wielkie przedsiębiorstwo:							
Robotnik	5	85	—	—	5	5	100 (a)
Majster	15	60	5	—	10	10	100 (b)
Kierownik pracowni	25	45	5	—	10	15	100 (c)
Kierownik oddziału	30	30	5	5	10	20	100 (d)
Szef służby tachnicznej	35	30	10	5	10	10	100 (e)
Dyrektor	40	15	15	10	10	10	100 (f)
Zjednoczenie kilku zakładów:							
Dyrektor generalny	50	10	10	10	10	10	100 (g)
Przemysł państwowy:							
Minister	50	10	10	10	10	10	100 (h)
Naczelnik państwa	60	8	8	8	8	8	100 (i)

Wartość ogólna każdego pracownika jest tu w każdym wypadku określona cyfrą 100, zarówno kiedy chodzi o robotnika, szefa służby, czy też naczelnika państwa.

Jednak, jak zaznacza Fayol, na podstawie tych cyfr nie należy czynić jakiegokolwiek porównania między bezwzględną wartością robotnika, majstra, dyrektora, czy też naczelnika państwa. Niema wspólnej miary dla tych różnych wartości. Jednostki **a, b, c, d, e, f, g, h, i,** nie są ani tej samej natury, ani tej samej wartości; elementy, z których się one składają, jakkolwiek zachowują tę samą nazwę, przeistaczają się w miarę podnoszenia się z jednego szczebla hierarchicznego na drugi, tak, że ostatecznie niema nic wspólnego między zdolnością techniczną, administracyjną, czy jakąkolwiek inną pracownika niższej kategorji, a takąż samą zdolnością wysoko postawionego kierownika.

Niżej podany schemat uzmysławia wzrost poszczególnych zdolności w miarę podnoszenia się poszczególnych stopni hierarchicznych i daje pod tym względem lepsze wyobrażenie, aniżeli liczbowe

zestawienie podziału czynności między poszczególnemi kategorjami pracowników.



Wbrew jednakże danym, zawartym w tym schemacie, należąłoby zaznaczyć, że względne wartości poszczególnych czynności nie mogą być niezmiennemi w różnych gałęziach administracji, a nawet w każdej z nich w stosunku do poszczególnych grup czynności, a to zależnie od tego, czy za podstawę ich oceny branoby czas poświęcony poszczególnym czynnościom, ich ważność z punktu widzenia finasowego, czy też w końcu jeszcze ich liczbę. Nie należy więc tym ewaluacjom przypisywać charakteru ścisłego, którego one mieć nie mogą. Są to bowiem tylko zwykłe wskazówki, dające w przybliżeniu pojęcie o różnorodności i względności funkcyj.

Należy pozatem jeszcze zauważyć, że podana wyżej definicja czynności administracyjnych nic nie mówi o aktach administracyjnych jako takich, to znaczy o decyzjach, pociągających za sobą wydatki pieniężne i rozchód materjałów — o czem będzie jeszcze mowa niżej. Przewidywanie, organizowanie, rozkazywanie i koordynowanie, o których mówi ta definicja, rzeczywiście poprzedzają i przygotowują te akty, są niezbędne do dobrej ich koncepcji, jednak tych aktów w sobie nie zawierają. Kontrola idzie po tych czynnościach.

Jednak niema tam mowy o samych tych aktach, a przecież całość ich stanowi zasadniczy cel administracji.

Reasumując — wyliczenie podane przez Fayola wskazuje pewne elementy, warunkujące powodzenie czynności administracyjnych. Nie mówi ono jednak o celu, względnie przedmiocie administracji.

Z tego powodu podana przez Fayola definicja administracji nie może być uważana za wystarczającą.

* * *

Cóż więc w tych warunkach wypada nam czynić?

Będziemy sami szukali definicji, która, zachowując ustaloną łączność między służbami publicznemi i przedsiębiorstwami prywatnemi, uwzględnia rezultat ekonomiczny dla danej zbiorowości; rezultat, który — jak już widzieliśmy — wynika z definicyj Maurycego Blocka, a równocześnie — jak się jeszcze przekonamy — pozwala na utrzymanie bez naruszenia określeń Henryka Fayola. Tego zresztą właśnie rezultatu ekonomicznego doszukiwać się będziemy w naszej pracy.

Jasnem jest, że taki rezultat zależny jest od zmienności sytuacji danej zbiorowości, zarówno pod względem pieniężnym, jak i materjałowym. Czy administracja była dobrą w danym okresie, możemy stwierdzić tylko przez porównanie jej majątku w dwu określonych terminach.

W tych warunkach musimy jako administracyjne uważać te wszystkie akty, które w ten, czy inny sposób mają wpływ na stan posiadania danej zbiorowości.

W ten sposób możemy przyjąć jako pierwszą definicję administracji *całość aktów, wykonanych przez jakąkolwiek zbiorowość, prywatną, czy też publiczną, — przedsiębiorstwo, stowarzyszenie, lub służbę państwową — i mających wpływ na jej stan majątkowy.*

* * *

Idźmy dalej drogą naszej analizy, wgłębiając się w labirynt aktów administracyjnych, a nicią Ariandy niech będzie nam zdrowy rozum, którego najwybitniejszą cechą jest właściwe ujmowanie spraw.

Widzimy, że z pośród omawianych aktów niektóre są tej natury, iż wywierają wpływ bezpośrednio, inne zaś tylko drogą oddziaływania pośredniego.

Naprzykład, decyzja zwiększenia płac, lub też zlecenie zakupu ulepszonych przyrządów są aktami administracyjnemi o efekcie bezpośrednim na majątku przedsiębiorstwa, stowarzyszenia, czy też służby państwowej. Przeciwnie, zastąpienie jednego administratora drugim, ustalenie programu działalności, stworzenie organu koordynującego, są aktami administracyjnemi, które bez wątpienia będą miały wpływ na stan majątkowy danej instytucji, jednak wpływ ten da się odczuć dopiero wówczas, gdy zaczną po sobie następować akty wpływu bezpośredniego.

Te ostatnie dzielą się na dwie kategorje: jedne dotyczą pojedyńczej czynności, inne zaś łączą się z wieloma czynnościami. Jeżeli

powrócimy do naszego przykładu wyżej podanego, wówczas stwierdzimy, że zlecenie zakupu ulepszonych przyrządów dotyczy wyłącznie tego zakupu, podczas gdy nakaz zwiększenia płacy ma charakter na wpół trwały i skutek jego będzie trwał tak długo, dopóki korzystający z tego dobrodziejstwa należeć będzie do danej instytucji, względnie do czasu nowej zmiany jego poborów.

W łonie tych kategoryj mieszczą się akty o ściśle określonym wpływie na stan majątkowy danej zbiorowości. Naprzykład, zwiększenie płacy pociąga za sobą wzrost wydatków instytucji, przyczem wzrost ten jest ściśle określony aktem administracyjnym. Mamy jednak i takie akty administracyjne, których efekt da się ustalić jedynie na zasadzie skutków innych aktów administracyjnych, stanowiących ich *nieodzowne* uzupełnienie. Tak naprzykład efekt kupna przyrządów ulepszonych da się stwierdzić jedynie wówczas, gdy stwierdzimy wynik pracy po ich zastosowaniu. Uważamy, że te ostatnie akty tworzą jedną całość z aktem początkowym, zasadniczym.

Jednakże, bez względu na kategorje lub grupy, do których je zaliczamy, wszystkie akty administracyjne o wpływie bezpośrednim dadzą się cyfrowo określić.

Natomiast akty o wpływie pośrednim nie dadzą się tak określić. Charakterystyką ich jest, że ich skutki są różnorodne i nieściśle określone. Wpływ ich ujawnia się — w miarę funkcjonowania danej instytucji — w licznych aktach administracyjnych o efekcie bezpośrednim, — jednak niema możności cyfrowego określenia zakresu ich współudziału we wspólnej sumie rezultatów. Korzyści, płynące z zastąpienia jednego pracownika innym, z programu pracy, czy też z utworzenia organu koordynacji, mogą być bardzo znaczne. Trudno jednak byłoby ściśle określić ich ważność, gdyż efekt tych czynności rozpływa się niejako w całym szeregu związanych z niemi aktów administracyjnych o efekcie bezpośrednim.

Możnaby zatem określić, że ocena każdego aktu administracyjnego o efekcie pośrednim, byłaby objętą w późniejszych ocenach, wypływających z niego różnorodnych aktów administracyjnych o efekcie bezpośrednim.

Należy tedy ściśle rozróżniać obie te kategorje aktów. Tak więc nazywać będziemy akty administracyjne, wywierające efekt bezpośredni, *aktami administracji bezpośredniej, administracji pierwszego stopnia, lub też administracji efektywnej*, zaś akty administracyjne o wpływie pośrednim — *aktami kierownictwa.*

Z rozważań tych wypływają już trzy następujące spostrzeżenia:

I. *Rezultat ostateczny wszelkiej administracji może i powinien byc ustalony wyłącznie na podstawie aktów administracji efektywnej.*

II. Akty administracji efektywnej są prostą funkcją aktów kierownictwa.

III. Akty administracji efektywnej są wymierne; akty kierownictwa — praktycznie rzecz biorąc — nie są wymierne.

* * *

Prowadźmy dalej naszą analizę.

Zbliżamy się do najbardziej zagmatwanej strefy labiryntu administracyjnego. Jak w labiryncie na Krecie poszczególne przejścia i korytarze należało wymijać, tak samo i my na naszej drodze będziemy musieli unikać pewnej grupy aktów o szczególnym charakterze. Trzymajmy więc mocno w dłoni naszą nić Arjadny — zdrowy rozsądek — który jest jedynym naszym przewodnikiem.

Akty administracji efektywnej związane są zarówno z pieniądzem, jak i z materjałem. Są to dwa elementy stanu posiadania każdej zbiorowości: przedsiębiorstwa, stowarzyszenia, czy też służby państwowej — rozumiejąc pod pojęciem pieniądza gotówkę, wierzytelności, papiery wartościowe i t. p., a pod materjałem towary, narzędzia, budynki i t. d.

Jaki związek zachodzi między obrotem temi elementami, a działalnością przedsiębiorstwa, stowarzyszenia, czy też służby państwowej. To właśnie mamy zamiar określić.

Zbadajmy daną instytucję w dwu momentach jej istnienia i przyjrzyjmy się całości dokonanych w międzyczasie aktów, związanych zarówno z przychodem i rozchodem pieniądza, jak i materjału.

Pojęcia „pieniądz" i „materjał" bierzemy w szerokiem znaczeniu, wyżej przez nas podanem.

Wiemy, że między zyskiem ostatecznym instytucji, a różnemi temi obrotami istnieje stosunek[1]), który jest podstawą każdego bilansu:

zysk = suma dochodów — suma wydatków pieniężnych + + suma przychodów — suma rozchodów materjałowych.

Należy zaraz zauważyć, że część tych obrotów dotyczy operacyj finansowych i operacyj handlowych. A prawie całość tychże operacyj nie wpływa na stan majątkowy instytucji, a tem samem i na wykazywany zysk.

Tak bowiem — naprzykład — przemiana gotówki na papiery wartościowe, o ile zwiększy wydatki przez rozchód gotówki, o tyle zwiększy o równowartość dochody, przez wpływ zakupionych papierów. Z chwilą zrealizowania papierów dokonuje się obrotów przeciw-

---

[1]) Wyobraźmy sobie początkowy stan posiadania przedsiębiorstwa jako P_0, jego końcowy stan posiadania jako P_1; przyczem stan posiadania w pieniądzu w chwili początkowej jako p_0, a w chwili końcowej jako p_1, zaś stan posiadania w materjale w chwili początkowej jako m_0, a w chwili końcowej jako m_1.

Majątek więc instytucji przedstawiać się będzie każdej chwili jako suma posiadana w pieniądzu i materjale:

$$P_0 = p_0 + m_0 \quad \text{i} \quad P_1 = p_1 + m_1$$

Jeżeli zaś zysk w międzyczasie zrealizowany równa się $P_1 - P_0$, wówczas otrzymamy stosunek:

Zysk =

$$P_1 - P_0 = (p_1 + m_1) - (p_0 + m_0) = (p_1 - p_0) + (m_1 - m_0)$$

Jednocześnie:

$$p_1 = p_0 + \text{suma dochodów} - \text{suma wydatków},$$
$$m_1 = m_0 + \text{suma przychodów} - \text{suma rozchodów}.$$

Skąd:

$$p_1 - p_0 = \text{suma dochodów} - \text{suma wydatków}$$

i

$$m_1 - m_0 = \text{suma przychodów} - \text{suma rozchodów},$$

co czyni, że stosunek co tylko wyrażony staje się stosunkiem[1]):

Zysk = suma dochodów — suma wydatków (pien.)
+ suma przychodów — suma rozchodów (mat.).

nych i równowaga między przychodem i rozchodem zostaje zachowana. Każde przelanie gotówki do banku zwiększa o tę samą kwotę zarówno dochody, jak i wydatki, — pierwsze przez otwarcie nowego kredytu, drugie zaś przez rozchód gotówki. Ten sam rezultat będzie miało wycofanie tej gotówki. Tak samo rzecz ma się przy zaciągnięciu pożyczki skądinąd, lub też przy spłacie długów przez instytucję.

A w dziedzinie handlowej, czyż każdy zakup nie pociąga za sobą zwiększenia o tę samą sumę zarówno wydatków, jak i dochodów, podobnie jak i każda sprzedaż? A wymiana każda, czyż nie zwiększa tak samo przychodu, jak i rozchodu materjału, nie zmieniając w czemkolwiek ich stosunku?

Ostatecznie, wszystkie te operacje, jeżeli dotyczą dwóch z pośród czterech elementów, służących do określania stanu majątkowego każdej zbiorowości, to jest dochodów i wydatków pieniężnych, oraz przychodów i rozchodów materjałowych — nie wpływają na ich stan majątkowy.

Ze słusznych zatem powodów operacje finansowe nie są zaliczane do czynności administracyjnych, ponieważ, według naszej definicji, te ostatnie winny mieć wpływ na stan majątkowy danej zbiorowości.

Dlatego też czynności finansowe i handlowe nie są często wykonywane przez administratorów, albowiem zdolności potrzebne do wykonywania tych czynności są inne od tych, które powinni posiadać administratorzy.

* * *

Mamy przed sobą te błędne przejścia i kurytarze, o których wyżej wspominaliśmy. Nie ulega wątpliwości, że nie powinniśmy w nie wchodzić. A jednak nie są one bez związku z drogą, która nas interesuje. Przyjrzyjmy się więc im uważniej. Będzie to niewątpliwie z korzyścią dla nas.

Nie podlega w samej rzeczy dyskusji, że jeżeli badane w oderwaniu w chwili ich dokonywania, operacje finansowe i handlowe nie zmieniają stanu majątkowego danej zbiorowości, to jednak porównane wzajemnie, wykażą czasem wpływ w tym względzie dość znaczny. Jako przykład weźmy zakup i sprzedaż materjałów. Oddzielnie rozpatrywany zakup, w chwili jego dokonania po pewnej cenie *c*, nie odbije się na ogólnem położeniu instytucji, ponieważ z każdą zakupioną jednostką zostanie wydana z kasy suma *c*, a do magazynu wpłynie towar tej samej mianowicie wartości *c*. Sprzedaż tego samego materjału może nastąpić kilka miesięcy później, po cenie *C* wyższej od *c*. Operacja ta, rozpatrywana jeszcze w oderwaniu w tym właśnie momencie, jest dla instytucji z punktu widzenia majątkowego obojętna, gdyż równocześnie z rozchodem pewnej jednostki towaru z magazynu, której wartość równa się *c*, w kasie, lub na rachunku wierzytelności, zapisze się dochód w sumie *c*. A jednak porównanie kupna i sprzedaży wykaże zysk dla przedsiębiorstwa równający się $C - c$.

Jest to spowodowane tem, że w danym wypadku jakiś akt administracyjny poprzedził oba akty handlowe, albo też został wykonany między niemi. Więc albo cena sprzedaży *C* jest uwarunkowana kursem, wobec czego administrator w przewidywaniu kursu towaru w chwili sprzedaży — celem zapewnienia odpowiedniego zysku dla

przedsiębiorstwa — ustala moment zakupu. Temsamem dokonuje on aktu administracyjnego, ponieważ samo wykonanie handlowe tego aktu będzie się wyrażało określeniem *c*, a następnie różnicy *C* — *c*. Albo też cena sprzedaży *C* zostaje określona po dokonanym zakupie i w ustosunkowaniu do ceny kupna *c* i kosztów własnych. Z tych samych co wyżej motywów — gdyż *C* — *c* z tego wypływa — ustalenie *C* jest aktem administracyjnym.

Podobnie jak z operacjami handlowemi, ma się rzecz z operacjami finansowemi. Akty, które decydują, że zakup danego papieru zostanie dokonany w tym momencie , a sprzedaż w innym, są aktami administracyjnemi, gdyż cena kupna i sprzedaży, a następnie różnica między niemi, stanowiącą zysk przedsiębiorstwa, jest prostą funkcja kursu w monetach wybranych. Tak samo postanowienie, że pożyczka pieniężna zostanie zaciągnięta na określony procent aktem administracyjnym, niezależnie od samej operacji finansowej pożyczki, gdyż od pierwszego aktu zależeć będzie wysokość długu, który będzie ciążyć na przyszłość na instytucji.

Ostatecznie, mamy tu całą kategorję aktów administracyjnych o specjalnym charakterze, które wywierają wpływ na majątek instytucji jedynie w uzupełnieniu przez operacje finansowe lub handlowe z nich wypływające Z tego powodu będziemy je nazywali *mieszanemi aktami administracyjnemi*. Wchodzą one raczej w zakres sztuki handlowca i finansisty, aniżeli administratora. Wynikiem ich są prawie wyłącznie zyski brutto, osiągane z kupna i sprzedaży towarów, lub też straty brutto, gdy transakcja nie uda się, zyski i straty z transakcji papierami, wypłata lub realizowanie procentów i t. d. i t. d. — ogólnie rzecz biorąc wpływy i przychody, bez przeciwwagi im odpowiadającej (t. j. bez odpowiednika po przeciwnej stronie rachunku).

Zresztą granica między mięszanemi aktami administracyjnemi, a operacjami handlowemi, czy finansowemi, z aktów tych wynikającemi, nie jest zbyt wyraźna. I jedne i drugie są często dokonywane równocześnie i trudno byłoby określić wywierane przez nie wpływy na uzyskane rezultaty. Nie możemy więc na nie tak patrzeć, jak gdyby należały one wyłącznie do dziedziny administracji.

* * *

W następstwie tego uciążliwego błądzenia wśród aktów administracyjnych, dostrzegamy w końcu światło wyjścia:

Cóż ostatecznie pozostanie dla samych *aktów administracyjnych w ścisłem tego pojęcia znaczeniu?*

Otóż tą resztą jest jedynie prawa strona wyżej podanej formułki zysku, to znaczy wydatki pieniężne i rozchody materjałowe bez przeciwwagi, których całość składa się na koszta własne, czyli na zaspokojenie potrzeb danej zbiorowości.

W tym stanie rzeczy — akt administracyjny, w ścisłem słowa znaczeniu, jest wydatkiem. Tak więc ten, kto administruje efektywnie, dokonuje wydatków. Jednakże powinien on czynić wydatki jużto celem późniejszego zwiększenia zysków zbiorowości, jeżeli idzie o przedsiębiorstwo, stowarzyszenie, czy też służbę eksploatacyjną państwa, jużto winien to czynić możliwie najoszczędniej, zaspokajając w należytej mierze te same potrzeby, gdy idzie o wydatkującą służbę

państwa. Ten, kto kieruje administratorami, sam zaś efektywnie nie administruje, powinien wszystko przedsięwziąć, by wydatkowali oni w warunkach, które właśnie określimy.

Dochodzimy więc do konkluzji, że administrować — w odniesieniu do tych którzy administrują — znaczy „umieć wydawać" w odniesieniu zaś do kierujących administrującymi „umieć wskazać, jak wydatkować należy".

Definicja więc administracji, do której doszliśmy u kresu naszej analizy, brzmi następująco:

„Administrować znaczy przedewszystkiem umieć wydatkować, albo umieć kierować wydatkującymi" *) przyczem pojęcie *„wydatkować"* odnosi się zarówno do wydatków pieniężnych, jak i rozchodów w materjale.

ROZDZIAŁ III.

Postulat.

Przekonaliśmy się właśnie, że administrować, znaczy przedewszystkiem „umieć wydatkować", albo „umieć kierować wydatkującymi", przyczem pojęcie wydatkować rozumiemy w szerokiem, podanem przez nas znaczeniu.

A gdy rzecz ma się w ten sposób, jaką jest bezwzględna prawda, która nie ujawniając się, rozróżnia jednakże administrację dobrą od każdej złej?

Doświadczenia wszystkich dni i wszystkich prac powinny nam tu dać odpowiedź.

* * *

Dlatego wszystkich dni i wszystkich prac, że administracja posiada — rzec można — uniwersalny charakter. Czyż każdy z nas nie administruje na własny rachunek? Czyż nie musimy administrować naszym budżetem? Czyż nie jest stałą troską każdego z pośród nas, ściślej — większości z pośród nas, zamknąć nasze wydatki w granicach naszych dochodów?

Niektórym między nami to się udaje. Innym nie.

Tak więc doszliśmy do momentu, który każe nam wyjaśnić różnicę jaka zachodzi między dobrze administrującymi swym budżetem, a tymi, którzy administrują... mniej dobrze.

Znamy tę różnicę.

Niezawodnie, jeżeli doszukiwać się będziemy u tych ostatnich przyczyny ich niepowodzenia, stwierdzimy u nich albo niedbałość, którą zwykle określamy banalnem wyrażeniem się: „oni nie rachują", albo chęć postawienia się, albo też pewne wady, które pociągają za sobą — dla tych, którzy je posiadają — nierozważne wydatki, albo

*) Wypada porównać tę definicję, do definicji podanej przez int. gen. Delaperriere, odnośnie administracji wojskowej: „Administrować, znaczy zaspokajać określone potrzeby, zużytkowując pewne zasoby, zachowując pewne reguły i podporządkowując się pewnym prawom (kurs prawa administracji wojskowej, T. I. str. 2).

też wkońcu, że pewnych nieodzownych potrzeb ich właśnie, czy też rodziny, z powodu niewystarczającego budżetu, pokryć nie mogą.

Ci ostatni, wiemy, nie mogą żadną miarą związać końca z końcem i lepiej administrować posiadanymi zasobami.

Jednakże odnośnie do innych wypadków przez nas wyliczonych, ruina finansowa byłaby do uniknięcia, gdyby stale wykonywany był nadzór ojca, jeżeli idzie o syna, czy też jednego z współmałżonków, jeżeli idzie o osobę stanu małżeńskiego; gdyby w danem gospodarstwie był zachowany pewien podział wydatków; gdyby kupcy i dostawcy zawsze żądali płacenia gotówką; gdyby w czasie właściwym zastosowano pewne ograniczenie wydatków.

Krótko, stwierdzamy, że zła administracja pochodzi stąd, iż jednostka za nią odpowiedzialna nie rachowała, albo też nie uznawała żadnych ograniczeń.

To jest owa prawda bezwzględna, do której doszliśmy, rozpatrując naszą hypotezę.

* * *

Rozpatrując zaś rzecz szerzej, czyż nie widzimy codzień chwiejących się i kulejących przedsiębiorstw, czy domów handlowych, podczas gdy inne, podobne im instytucje, oparte na tych samych zasadach, urządzone w tych samych warunkach, świetnie prosperują?

Skąd to pochodzi?

Nierzadko stąd, że w pierwszych stosuje się pewnego rodzaju system „jakoś to będzie" i dlatego na różnych szczeblach hierarchji każdy działa, nie troszcząc się o wpływ swych czynności na bieg przedsiębiorstwa.

Czasem powód leży w nieodpowiedniej sumie kosztów ogólnych, za dużej, lub za małej ilości personelu, czy towaru, w zbyt ścisłym, lub niedostatecznym dozorze.

Bowiem dla każdego z tych elementów istnieje ściśle określona wartość, wynikająca z biegu przedsiebiorstwa, którą należy osiągnąć i nigdy jej nie przekraczać. Nie osiągnąć tej wartości — to znaczy nie zdobyć całej możliwej klijenteli, nie zadowolić jej szybko i należycie, nie usunąć nadużyć. Przekroczyć ją, to znaczy zaciągnąć zobowiązania, nie dysponując możliwością ich wyrównania.

Czasem także brak przewidywań na dłuższy okres, brak koordynuacji między czynnikami działającymi, krótko, brak jakiejkolwiek łączności w czasie i między poszczególnemi osobami powoduje nierównomierność i rozluźnienie działalności przedsiębiorstwa, prowadzące je nieuchronnie do ruiny.

Czasem, w końcu, sam szef przedsiębiorstwa przez nadmierne wydatki jest powodem jego zguby. Analizując zaś jego akty, odnajdujemy w nich albo niedbalstwo, albo też lekceważenie wszelkich ograniczeń i brak jakiejkolwiek łączności.

Nie rozpatrujemy takich powodów niepowodzeń przedsiębiorstwa jak np. błąd w założeniu, podrożenie surowców, zamknięcie rynku zbytu i t. d. i t. d., czyli tego wszystkiego, co nie jest zależne od samej administracji przedsiębiorstwa, gdyż przyjęliśmy, że inne przedsiębiorstwa ,założone na tych samych podstawach i urządzone w tych samych warunkach prosperują wyśmienicie.

Ostatecznie, bez względu na powód niepowodzenia, znajdziemy u podstaw jego niedbałość, lub też niepowodowanie się jakiemikolwiek ograniczeniami, oraz brak łączności.

Prawda bezwzględna, która raz nam się już pokazała, staje przed nami na nowo.

* * *

Rozszerzmy teraz pole naszych badań i przejdźmy do rozpatrywania służb państwowych.

Wiemy dobrze, że pierwszym zarzutem, stawianym funkcjonarjuszom państwowym — zarzutem zresztą przyznać należy w pełni uzasadnionym — jest to, że przeważnie „oni nie rachują".

Jest to niestety prawdą, gdyż ich położenie, pensja, karjera i emerytura nie zależy od finansowych rezultatów ich służby; głównie zaś prawdą jest to dlatego, że akty ich toną w powodzi innych aktów i że nie znają oni przeciwwagi swych aktów, t. j. wpływów i zysków, stanowiących przeciwwagę poczynionych wydatków i z tego powodu prawie zawsze nie mogą wydatnie dopilnować swej służby. Znajdujemy więc u podstaw administracji służb państwowych — niedbałość. Tymczasem posiadamy korpus funkcjonarjuszy, który — co nie ulega żadnej dyskusji — jest najlepszym w świecie. A mimo to, ta właśnie niedbałość i ona tylko uderzyła i wpłynęła na wynalazcę wyżej przytoczonej formuły; był on zaś w danej chwili jedynie wiernym tłumaczem opinji publicznej.

Co za skłonność do uogólniania!

To hasło „nie rachować", które podstępnie stara się opanować umysł funkcjonarjusza, staje się w czasie wojny jakby jednomyślnym okrzykiem całego kraju.

Potworne wydatki, pod których ciężarem ciągle jeszcze uginamy się, były tego naturalną konsekwencją.

Cel zamierzony był jeden: zwycięstwo. Lecz czyż nie mogliśmy je osiągnąć rzeczywiściej? Gdyż zwycięstwo, jak o tem wnioskować można według naszych wydatków, ma różnorodną postać: zwycięstwo wojskowe, finansowe, ekonomiczne, etniczne i t. d.

Zapewne, należałoby było wyliczać i wymierzać wszystkie skutki, przynajmniej najbliższe, wszystkich aktów wojny, nawet najbardziej technicznych.

Czyż J. Archer nie wykazał*), że celem zburzenia rowu strzeleckiego, którego budowa kosztowała 20 franków, zużywało się pocisków ciężkiej artylerji za 40.000 franków, skoro można to było uczynić pociskami dział piechoty za 100 franków. A jednak działo piechoty zastosowano dopiero po długich ociąganiach się.

Wybitni artylerzyści obliczyli przecież, że w walkach na krótką odległość przy zastosowaniu dział o torze płaskim, koszt każdego celnego wybuchu wypada średnio na 1.20 fr., podczas gdy przy haubicach lekkich moździerzach lekkich koszt każdego wybuchu celnego redukuje się odpowiednio do 0.60 fr. i 0.20 fr. A tymczasem działa o torze płaskim były w dalszym ciągu używane w walkach na bliskie

*) „Odbudowa: Ideał, doktryna, program" przez J. Archer, inżyniera górniczego. 4-ta część, strona 81.

odległości z zupełnem prawie wykluczeniem lekkich haubic i moździerzy.

Zapewne, nie dysponujemy elementami, umożliwiającemi ocenę stosowności tych zmian, a tem mniej określenie, w jakim czasie i w jakim zakresie powinno było się je dokonać.

Jednak przyjmując nawet, że istniały one, względnie zostały dokonane, skąd te opóźnienia i niewłaściwości?

Bezwątpienia płynęły one stąd, iż kraj sądził według naszej formułki, że oszczędność podczas wojny nie jest na czasie. Było to, być może, prawdą w czasie dawnych wojen. Nie jest już jednak prawdą dzisiaj. Dziś bowiem to się zmieniło. Musimy bez litości wyrwać z naszego umysłu tę wygodną formułkę, która usprawiedliwia drogę najmniejszego oporu, lecz jak dalece jest przytem niebezpieczna!

Jeżeli w czasie wojny kwestja wojskowa jest na pierwszym planie przed kwestją finansową, niemniej prawdą jest, że ta ostatnia istnieje zawsze.

Obowiązkiem każdego jest osiągnąć cel wojskowy przy zużyciu najmniejszych środków.

I jeżeli niezbędną jest łączność między broniami, to i niemniej konieczną jest łączność między broniami i administracją.

Administracja więc zajmuje swoje miejsce w służbach państwowych zarówno w czasie pokoju, jak i w czasie wojny.

Jakkolwiek miałaby się rzecz w tym względzie, stwierdzić należy, że z powodu nierachowania wydało państwo miljardy, nawet dziesiątki miljardów, które mogło było zaoszczędzić.

Jednakże powie ktoś, że jakkolwiek urzędnik rachuje mało, lub wcale nie rachuje w czasie pokoju, jakkolwiek nie rachował wogóle w czasie wojny, to przecież nie działa on bez ograniczeń. Drugie łagodzi skutki pierwszego. Tak, bezsprzecznie wciśnięty on jest w wąskie ramy przepisów, nie dających pola nicjatywie, która tak zbawienną jest we wszystkich dziedzinach. Biorąc jednak wszystkie te czynniki pod uwagę, stwierdzić musimy, że ograniczenia ciążące na urzędnikach są wielce pożądane dla gospodarki groszem publicznym. Cóżby bowiem się stało, gdyby one znikły? Łatwo możemy to sobie wyobrazić, skierowując wzrok nasz na jedną i tę samą służbę, raz podporządkowaną tym ograniczeniom, potem zaś działającą swobodnie.

Chodzi w danym wypadku o służbę umundurowania armji, która przed wojną i po wojnie działa, opierając się o system ryczałtu mundurowego, zaś w czasie trwania działań wojennych, ograniczała się jedynie do wyłącznego dostarczania zapotrzebowanych przez formacje przedmiotów umundurowania.

Jakież były skutki takiego stanu rzeczy?

Ilość dostarczanych przedmiotów wzrosła do potwornych rozmiarów. Zapewne, wymagania wojny musiały być i były zaspokojone. Jednakże niezależnie zupełnie od nich, zjawiło się marnotrawstwo i nadużycia; były to z jednej strony, naturalne prawie następstwa tego, że zarówno dowództwo formacyj, jak i komendanci kompanij zwolnieni w tym względzie z odpowiedzialności, która dotąd na nich ciążyła, mocno osłabili nadzór nad swymi żołnierzami, z drugiej zaś z powodu trosk wojennych i zniknięcia jarzma budżetu istniała bardzo słaba tendencja ograniczania wydatków.

Nie będziemy wchodzili w szczegóły tej sprawy, które wykraczają poza nakreślone ramy niniejszej pracy. Stwierdzimy natomiast, że jeszcze podczas trwania kroków wojennych przeprowadzone były studja, dotyczące zużycia przedmiotów umundurowania w pewnych pułkach terytorjalnych, które w niczem nie uczestniczyły w działaniach wojennych i tem samem nie miały żadnych podstaw do zwiększenia swego normalnego zużycia pokojowego. Ze studjów tych wynika, że zużycie z tego okresu trzykrotnie mniejwięcej przewyższało normalne pokojowe zużycie tych pułków, a jedynym powodem tego była okoliczność, że na pułki te nie nałożono żadnych ograniczeń w kierunku zmniejszenia zużycia.

Ze studjum, dotyczącego całokształtu zużycia podczas wojny*) dowiadujemy się, że, by uzyskać zapotrzebowanie wojenne, musimy zapotrzebowanie sukna w czasie pokoju pomnożyć przez 20, zaś zapotrzebowanie wyrobów bawełnianych przez 30 (ostatnia cyfra podana jest z rezerwą). Średni stan podczas wojny przewyższał zaledwie pięciokrotnie średnie stany pokojowe. Wynika stąd, że zużycie na żołnierza wzrosło czterokrotnie. Zużycie więc wojsk walczących wzrosło zatem w tym samym stopniu co i wojsk niewalczących.

Ten rachunek, tylko przybliżony, wykazuje jaskrawo skutki marnotrawstwa i nadużyć, jako następstwa zastosowanego systemu, że tak powiemy wolnej ręki.

Ponadto świeże doświadczenia z obszarów operacyjnych, uzyskane w kolonjach, w szczególności zaś w Maroku, pozwoliły stwierdzić, że bezpośrednie wydawanie przedmiotów umundurowania z magazynów intendentury było powodem wzrostu wydatków skarbu państwa średnio o 60 na 100, to znaczy o dziesięć miljonów więcej w samym Maroku. Ten wzrost wydatków mogło ministerstwo wojny usunąć tylko przez wprowadzenie ryczałtu mundurowego, to znaczy, stwarzając ograniczenie, działające automatycznie w formacjach.

Zarówno więc tutaj, jak i w polu, brak jakichkolwiek ograniczeń na szczeblu jednostki, wykazał poważny wzrost wydatków mundurowych, mimo iż na wyższych szczeblach, wykonywany był wszelki możliwy nadzór.

Streszczając się, stwierdzamy ostatecznie, że zasadniczą wadą służb państwowych jest to, iż urzędnik nie rachuje wiele. Gdy ponadto przypadkiem służby te nie podlegają żadnym ograniczeniom, wówczas konsekwencją tego jest administracja pod względem finansowym rozrzutna.

Czy do tego ograniczają się zarzuty stawiane administracji służb państwowych i czy wystarczającem jest to do wytłumaczenia ich utykającej działalności?

Bynajmniej.

Zarzuca się im również istnienie pewnego rodzaju szczelnych przepierzeń, które powodują, że niektóre służby, czy też organa temu samemu podporządkowane ministerjum, nic o sobie nawzajem nie wiedzą; zarzuca się im dalej brak programu na dłuższą metę, brak w końcu dostatecznej łączności w czasie i w przestrzeni.

[1]) „Produkcja sukna i płótna podczas ostatniej wojny" przez podintendenta I klasy Laguarrique de Survilliers (Revue du service de l'Intendance tom XXIX, zeszyt szósty, czerwiec 1922 r., str. 501.

Doświadczenie uczy, że zarzuty te są w zasadzie uzasadnione, a gdy tylko przedsięweźmie się środki celem usunięcia tych błędów, natychmiast następuje poprawa administracji.

* * *

Ostatecznie, czy rozpatrywać będziemy administrację domową, administrację przedsiębiorstw lub stowarzyszeń, czy też administrację państwową, stwierdzimy zupełne niepowodzenie lub złą administrację wszędzie tam, gdzie administrujący nie rachują, lub też nie podlegają żadnym ograniczeniom i nie są związani żadną łącznością.

W konsekwencji tego dochodzimy w naszych rozważaniach do następującej formuły ogólnej:

„Administrować bez rachowania, ograniczeń i łączności — znaczy to źle administrować“.

Taki jest postulat administracji.

Jak każdy postulat, tak i ten nie da się ściśle dowieść. Jednak jest aż nadto uzasadniony doświadczeniem, by go uznać za prawdę.

* * *

Wydawałoby się, że formuła ta nie powinna być stosowana do osób wyżej postawionych, znajdujących w sobie środki do oparcia się swym skłonnościom, które nie rachując i nie podlegając żadnym zobowiązaniom, potrafiłyby w każdej okoliczności zdobyć się na właściwą decyzję .Taki jednak wypadek byłby przedewszystkiem wyjątkiem. Następnie w przedsiębiorstwie, stowarzyszeniu, czy służbie państwowej, administrator nie jest sam: posiada on współpracowników i podwładnych, którzy są czasem daleko od niego. Jeżeli oni nie rachują, jeżeli nie są podporządkowani pewnym zobowiązaniom — wówczas ulegają, swym skłonnościom, nieznanym administratorowi, o których dowiaduje się on zbyt późno, by mógł im zapobiec. Ta ogólna umysłowość administracji ma pewien wpływ na rezultaty i może ona unicestwić w części lub w całości dyspozycje szefa. Oto jest powód, dla którego zamiast przyjąć formułę indywidualną: „Kto administruje bez rachowania, bez ograniczeń i bez łączności — źle administruje“, która w pewnych wypadkach mogłaby się rzeczywiście okazać nieścisłą, przyjęliśmy formułę ogólną, która da się zastosować w każdym wypadku.

Mogliśmy byli — skądinąd — nadać naszemu postulatowi formę bardziej zwięzłą, uwzględniając naprzykład, że nie rachować, lub nie podlegać żadnym ograniczeniom, czy też łączności, znaczy wogóle tyle, co nie mieć żadnych zobowiązań; dałoby nam to formułkę bardziej zredukowaną: „Administrować bez zobowiązań — znaczy źle administrować“.

Zdaniem jednak naszem, o ile ta formuła jest bardziej zwięzłą od pierwszej, o tyle też mniej jest ścisłą od niej.

Zostaniemy więc przy pierwszej.

Jesteśmy obecnie mniej więcej w położeniu lekarza, który stwierdziwszy powody choroby u pewnych osób, udziela innym wskazań, jak mają tej choroby uniknąć.

W następnych rozdziałach będziemy się starali uczynić to samo odnośnie przedmiotu, który rozpatrujemy.

CZĘŚĆ DRUGA.

ROZDZIAŁ I.

Zasady podstawowe: podział pracy i kontyngens[1]).

Przekonaliśmy się już, że u podstaw każdej administracji znajdujemy postulat następujący: „Administrować bez rachowania, bez ograniczeń i łączności — znaczy źle administrować".

Będziemy się starali teraz wysnuć z tego bezpośrednie wnioski.

* * *

Wynika z tej formuły, że chcąc ulepszyć administrację, należy drogą określonej akcji stworzyć zobowiązania, konieczność rachowania, ograniczenia i łączność, których brak wywiera tak znaczny wpływ na uzyskane rezultaty.

Jednak na samym wstępie nasuwa się pytanie: na jakiem miejscu czynność ta ma być dokonana?

Zupełnie naturalnie, w tym określonym punkcie organizacji, w którym dokonuje się akt administracyjny.

Jak zaś widzieliśmy, akt ten jest przedewszystkiem spowodowaniem wydatków, przyczem pojęcie „wydatków" rozumiemy w szerokiem, nadanem przez nas znaczeniu, to znaczy, że dotyczy ono zarówno wydatków pieniężnych, jak i materjałowych.

Gdy zaś tak się rzeczy mają, należy szukać w organizacji tego szczebla, który posiada inicjatywę i decyzję wydatkowania.

Jeżeli jakaś akcja ma się udać rzeczywiście, a powodzenie jej ma być możliwie największe, musi ona być wykonaną na tym samym szczeblu.

W ten sposób efekt tej akcji nie będzie spóźniony, lub przedwczesny, czy też osłabiony, lub przeholowany; wybrany będzie moment odpowiedni i zastosuje się pożądaną siłę, zużytkowując ją jaknajlepiej dla dobra ogólnego.

Ponieważ skądinąd akcja łączy się bezpośrednio z administratorem, więc koniecznem jest, by ten, kto posiada inicjatywę i decyzję wydatków, był równocześnie administrującym.

Wypływa stąd pierwsza stawiana przez nas zasada:

„Administrować powinien ten, kto posiada inicjatywę i decyzję wydatków".

Ta zasada administrowania jest najważniejszą i najkorzystniejszą, gdyż zastosowanie jej wpływa dodatnio na wszystkie akty administracyjne.

---

[1]) Pod „kontyngensem", i „skontyngensowaniem" rozumie autor podział administracji w czasie i przestrzeni. Termin ten, — jako techniczny, pozostawiam w tłumaczeniu. (Przyp. tłum.).

Jest to ostatecznie zasada podziału pracy, przeniesiona w dziedzinę administracji.

Zamiast ześrodkowania całej akcji administracyjnej w ręku szefa, zastosowanie tej zasady pozwala na jej podział między specjalnie uzdolnionych podwładnych, którzy pracując w pewnym określonym i ograniczonym zakresie, mają możność nabycia wybitnego doświadczenia w swej fachowości. Ponieważ zaś załatwiają oni sprawy w ilości stosunkowo niewielkiej, przeto mogą tem większą uwagę im poświęcić. Pozatem, będąc na miejscu, mogą — dokonując aktu administracji — uwzględniać i wprowadzać zmiany, dyktowane towarzyszącemi okolicznościami.

Ostatecznie więc, odnajdujemy w administracji te same korzyści płynące z podziału pracy, które codziennie stwierdza się w dziedzinie techniki.

Należy zaznaczyć, że w tem samem przedsiębiorstwie, w tem samem stowarzyszeniu, czy też w tej samej służbie państwowej, inicjatywa i decyzja wydatków różnych kategoryj nie zawsze spoczywa na tym samym szczeblu drabiny hierarchicznej.

Tak naprzykład w łonie ministerstwa wojny inicjatywę i decyzję pewnych kategoryj wydatków posiada administracja centralna; w innych zaś sprawach szefowie służb w korpusach armji (artylerja, służba techniczna, intendentura, służba zdrowia i t. p.) posiadają zarówno inicjatywę jak i decyzję; są jeszcze i takie sprawy, w których spoczywa to na podwładnych szefów służb (kierownicy zakładów artylerji, podintendenci, naczelni lekarze szpitali i t. p.); niekiedy należy to do rad administracyjnych w jednostkach administracyjnych; czasem — w końcu — obarczeni tem są dowódcy kompanij, szwadronów, czy bateryj.

Stosując zasadę, którą podaliśmy, wymienione właśnie władze powinny posiadać pełnię efektywnej administracji kredytami na te wydatki przeznaczonemi z zastrzeżeniem — oczywista — sposobów zastosowania tej zasady, które podamy później.

Jednak zapyta ktoś, czy administracja efektywna winna być zawisłą od inicjatywy i decyzji, czy też przeciwnie, inicjatywa i decyzja zależy od administracji efektywnej? Czyli, innemi słowy, czy należy wprzód ustalić szczebel hierarchji, do którego będzie przywiązana inicjatywa i decyzja w pewnej kategorji wydatków, czy też szczebel, który posiadać winien administrację efektywną?

Pytanie to przypomina nam historję tego starego poety japońskiego, któremu najlepszy jego uczeń przyniósł poemat, zamykający się w tych trzech mniej-więcej myślach:

„Konik polny!
„Odejmijcie mu skrzydła!
„Ziarnko pieprzu tureckiego!

— O, ty nie jesteś jeszcze wielkim poetą, — rzekł mu stary mistrz, — powinieneś był tak to powiedzieć:

„Ziarnko pieprzu tureckiego!
„Dajcie mu skrzydła:
„Konik polny!

Z kolei — zmysł konieczności każe nam na to pytanie tak odpowiedzieć:

„Wybór szczebla administracyjnego winien przedewszystkiem być zależnym i od możliwości dania mu inicjatywy i decyzji i od tego, czy to będzie w interesie działalności administracyjnej. Ta możliwość zaś, oraz ten interes wypływają zresztą bezpośrednio z wartości i ważności władzy na danym szczeblu i jej stosunku do pełnionej przez nią służby. Gdy idzie o administrację efektywną, jest ona — zdaniem naszem — nieodzownem uzupełnieniem inicjatywy i decyzji. Stanowiąc zaś ich uzupełnienie, powinna ona iść za niemi, a nie przed niemi".

Zdarza się często — coprawda — że w pewnych organizacjach inicjatywa pewnego wydatku i jego decyzja nie są w jednym ręku. Tak naprzykład jeden szczebel proponuje wysokość pewnych wynagrodzień, ustala zaś je ostatecznie szczebel wyższy. W takim wypadku może zachodzić wątpliwość, odnośnie szczebla, który winien administrować kredytami na te wydatki przeznaczonemi. Wskazanem jest by administracja przeszła tu na szczebel posiadający inicjatywę, albowiem jako bezpośrednio ze sprawą związany i mający zakres pracy znacznie zredukowany, przedewszystkiem zaś posiadający inicjatywę, potrafi on raczej w swej administracji uzyskać korzystne rezultaty.

Bywa i tak bardzo często, że jakiś wydatek składa się z dwóch czynników: ilości i ceny — naprzykład. Odnośnie do jednego z tych czynników należy inicjatywa i decyzja do jednego szczebla. Odnośnie zaś do drugiego — inicjatywa należy do tego samego szczebla, zaś decyzja zależna jest od wyższego. Przykład pozwoli uchwycić to zróżniczkowanie.

W ministerjum wojny, do zakresu zadań niektórych podintendentów[1]) należy utrzymanie na pewnym poziomie zapasów w podległych im magazynach, a tem samem i obowiązek czynienia zakupów. Oni tedy ustalają moment uskutecznienia zakupów celem uzupełnienia zapasów do nakazanej wysokości, przewidują wysokość zakupów, przygotowują i przeprowadzają przetargi. Jednak przyjęcie ceny proponowanej przez kupców zastrzeżone jest szefowi służby, lub nawet ministrowi.

A zatem, mają oni zupełnie wolną rękę w decydowaniu o wysokości zakupów, ale gdy idzie o cenę — nie ustalają jej, lecz tylko proponują.

Do kogo w tym wypadku należy efektywna administracja kredytami?

Z tych samych, co wyżej, powodów dochodzimy do wniosku, że do szczebla, który posiada inicjatywę.

Zdarza się w końcu i tak, że dla niektórych kategoryj wydatków, jak naprzykład dla żołdu i poborów wysokość i stany (etaty) ustala raz na zawsze władza centralna, zaś obowiązkiem władzy podległej jest stwierdzić jedynie uprawnienie do pobrania i uskutecznić wypłatę ściśle według ustalonej normy. W tym wypadku nie istnieje inicjatywa na szczeblu podległym. Jednakże działalność administracyjna tego szczebla może i tu znaleźć pole do działania, mianowicie

[1]) Podintendent odpowiada w naszej organizacji kierownikowi rejonu int. (Uwaga tłumacza).

w razie przypadkowego, lub też stałego przekroczenia stanów, co należy jak najprędzej usunąć. Tak więc i tutaj do szczebla podległego należy administracja kredytami na te wydatki przeznaczonemi.

Streszczamy się: jeżeli może w pewnych oklicznościach powstać wątpliwość co do wyboru administratora pierwszego stopnia, bezpośrednią trudność należy w zasadzie rozwiązać przez zaangażowanie szczebla posiadającego inicjatywę i najbardziej zbliżonego do elementu administrowanego.

Biorąc zresztą rzecz ogólnie, jasność administracji, oraz dążenie do usunięcia jakiegokolwiek dualizmu w odpowiedzialności, wymaga ześrodkowania w jednem ręku inicjatywy i decyzji. Obie te funkcje nie powinny być rozdzielone, chyba że rzeczywiście niemożliwem jest inaczej sprawę unormować.

Z ustalonej zasady wysnuwamy następujący wniosek.

„Inicjatywę i decyzję danego wydatku winno się, o ile możności, powierzać jednej władzy. Jeżeli tak być nie może, wówczas administrację bezpośrednią należy włożyć na tę władzę, która w danej sprawie posiada inicjatywę".

Ustaliwszy to, mamy teraz rozpatrzyć, czy władza administrująca jest, lub też nie jest w bezpośredniej styczności z elementem administrowania.

Jeżeli jest ona w bezpośredniej styczności, wówczas powziętą decyzję wykonuje sama. Jeżeli zaś nie jest w bezpośredniej styczności z administrowanym elementem, podaje swą decyzję władzy sobie podległej, która albo sama ją wykonuje, albo też przekazuje jej wykonanie władzy stojącej na jeszcze niższym szczeblu hierarchicznym.

Weźmy przykład; szef służby powziął inicjatywę wydatku dotyczącego pewnego magazynu. Ponieważ magazyn ten jemu nie podlega, podaje swą decyzję podintendentowi, któremu magazyn bezpośrednio podlega. Ten więc podintendent dopiero wydaje rozkaz magazynowi uskutecznienia wydatku. Każda więc władza, bez względu na szczebel hierarchiczny, — z wyjątkiem samego kierownika administracji — może być powołana do odegrania roli wykonawcy pewnej części administracji, z ramienia swej władzy przełożonej.

Naodwrót, każda władza, bez względu na zajmowany szczebel w hierarchji, — z wyjątkiem tej, która znajduje się na szczeblu najniższym, posiada nadzór nad częścią administracji, związanej z podległą jej władzą.

Zostając przy wyżej rozpatrywanym przykładzie — podintendent kieruje administracją pewnych wydatków. Szef służby, który jest jego przełożonym, wykonuje w samej rzeczy nadzór nad tą częścią służby swego podwładnego, zarówno jak nad wszelkiemi innemi.

Ostatecznie, każda władza administracyjna ma, albo może mieć do pełnienia potrójne czynności:

1° Jest ona czynnikiem wykonawczym części administracji, związanych z władzami jej przełożonemi;

2° Administruje — we własnym zakresie — częścią tej administracji;

3⁰ Wykonuje nadzór nad innemi częściami administracji, przekazanemi władzom jej podległym.

Bardziej skomplikowany, aniżeli mitologiczny Janus, dzisiejszy administrator posiada potrójne oblicze: jedno skierowane w stronę swych przełożonych, drugie pochylone ku podwładnym, trzecie zaś ma dla siebie. Umysł jego — rozmyślając nad przeszłością i badając przyszłość, przedewszystkiem zaś poświęcony teraźniejszości — powinien być zawsze czujny. Już to samo świadczy o tem, jak nadzwyczajnie skomplikowana i bardzo ważna jest jego działalność.

Wróćmy jednak do naszej sprawy.

* * *

Ponieważ wskazaliśmy władzę, która powinna administrować i jej role dodatkowe, musimy zapytać, czem ma ona administrować.

Odpowiedź jest prosta.

Winna ona administrować tą częścią służby, co do której posiada inicjatywę.

Zaraz jednak nasuwa się nowe pytanie.

Jak rozgraniczyć strefy poszczególnych władz w kwestji inicjatywy?

Jasnem jest, iż chcąc przeprowadzić to rozgraniczenie, należy wziąć pod uwagę ilość szczebli administracyjnych, względną zdatność każdej władzy, względną ważność spraw, które mają być rozwiązane i różne trudności związane z ich uregulowaniem.

Logicznie rzecz biorąc, przy ustalonej drabinie hierarchicznej, winno ono zmieniać się w zależności od zdolności osób, a ponadto winno się to rozgraniczenie zmieniać nietylko stosownie do natury spraw, ale także zależnie od ich ważności i osobliwszych trudności.

Jednakże przyjąć tę zasadę, znaczyłoby dopuścić niestałość.

A przyjąć pewne kryterjum — bez względu na jego wartość — które zniosłoby wszelką stałość w organizacyjnej strukturze administracji, byłoby to poświęceniem, dla problematycznej korzyści, pewnego zysku, płynącego ze stałości organizacji.

Przedewszystkiem ważnem bezwątpienia jest, by każdy w administracji wiedział, co ma czynić; by zakres jego działania był raz na zawsze ściśle określony, stosownie do kategoryj prac.

W przeciwnym razie stanie się z administracją to, co z każdą niestałą organizacją.

Zjawia się niepewność, a z nią zamieszanie. Zależnie zaś od temperamentów, zamieszanie ma skutki straszne. Jedni opuszczają się i idą samopas. Inni mięszają się do nieswoich spraw, zamiast pracować. Powstają z tego w przedsiębiorstwie, stowarzyszeniu, czy też służbie, anarchja, lub zależnie od przypadku polyarchja, — pierwsza niebezpieczniejsza od drugiej, a obie przeczące dobrej administracji.

Nie znaczy to oczywista, że z powodu takiego charakteru sprawy, dotyczącego w określonym momencie wyłącznie dziedziny związanej z daną władzą, uzyskanie zmian w tym stanie rzeczy byłoby niemożliwem. Jasnem jest, że przy sposobności zmian personalnych czy też jakichkolwiek innych, przedsiębiorstwo, stowarzyszenie lub pań-

stwo może uważać za korzystne przeprowadzenie określonych zmian w rozgraniczeniu atrybucyj między poszczególnemi szczeblami administracyjnemi. Niema oczywiście zasady, która na takie zmiany nie pozwalałaby, gdyż przeciwnie, jedynym celem wszystkich naszych zasad jest najlepiej pojęty interes tych właśnie zbiorowości. Jednakowoż sam ten interes nie pozwala — dla powodów wyżej przez nas podanych — by zmiany te były uskuteczniane zbyt często. Stanowić one winny jedynie wyjątek.

Gdy więc atrybucje każdej władzy administracyjnej są określone, stałość rozgraniczenia jest możliwie zupełna.

Samo zaś rozgraniczenie zależy przedewszystkiem od liczby władz administracyjnych i od ilości szczebli administracyjnych.

Liczby te zaś z kolei zależą od wielkości i rozprószenia elementów administrowanych.

Z tej wielkości i rozprószenia wypływa przedewszystkiem liczba władz administracyjnych najniższego szczebla, jako pozostających w bezpośredniej styczności z elementami administracji.

Skądinąd, ilość tych władz może być taka, że jedna władza wyższa nie będzie w możności kierowania niemi, dostatecznego ich nadzorowania, oraz koordynowania ich aktów. Dla tego kierowania, nadzorowania i koordynowania, krótko mówiąc, dla tych władz przełożonych, istnieje pewna cyfra maksymalna, której nie należy przekraczać. Jeżeli pierwsza wyższa jest od drugiej, wówczas nieodzownym jest jeden szczebel wyższy. Zresztą, z podzielenia tych dwóch cyfr wyniknie ilość władz nowego szczebla. Podobnie rzecz ma się dla szczebli wyższych, aż do szefa administracji.

W ten sposób powinno się określać ilość szczebli administracyjnych oraz ilość władz na każdym z tych szczebli.

Sposób ten można ująć w następującej formułce:

Jeżeli *m* oznacza maksymalną liczbę władz drugiego szczebla, którą szef administracji może dostatecznie kierować;

n, liczbę maksymalną władz trzeciego szczebla, którą każda władza drugiego szczebla może skutecznie kierować;

p, liczbę maksymalną władz czwartego stopnia, którą każda władza trzeciego stopnia może mieć pod swemi rozkazami, — i tak dalej podobnie aż do wyczerpania wszystkich szczebli...., —

N zaś liczbę władz ostatniego szczebla, pozstającego w bezpośredniej styczności z elementami administracji, powinniśmy otrzymać stosunek:

$$m \times n \times p \times \ldots \geqslant N.$$

Nie zawsze tak jest w praktyce, gdyż wchodzą tu w grę przesłanki natury organizacyjnej, geograficznej i t. p.

Jakkolwiek jednak rzecz-by się miała, bezwzględnie zdawać sobie należy sprawę z tej okoliczności, iż zbyt liczne władze administracyjne powodują nadbudowę drabiny hierarchicznej bez żadnych realnych korzyści, z równoczesnym jej rozrostem wszerz, przyczem zmniejsza się temsamem ilość wykonywanej pracy, co, w sumie, komplikuje nadmiernie służbę i zwiększa ciężary danej zbiorowości, która musi im wypłacać pobory.

Gdy zaś liczba ich jest niedostateczną, wówczas nie mogą one dość starannie przeprowadzać studjum przekazanych im spraw administracyjnych, a w następstwie tego nie są w stanie wykonać ciążących na nich prac tak, jakby tego wymagał najlepiej zrozumiany interes zbiorowości.

Należy więc tym sprawom poświęcić dużo uwagi.

Można tu zauważyć, że w administracji wojskowej, gdzie ważność i rozłożenie elementów administracyjnych nie pozostaje w żadnym stosunku do tych czynników w prywatnych przedsiębiorstwach, stowarzyszeniach, czy też w innych służbach państwowych, ilość szczebli administracyjnych — we właściwem tego pojęcia zrozumieniu — dochodzi maksymalnie do pięciu; i tak: administracja centralna, dyrekcja służb w korpusach armji, służby lub zakłady, jednostki administracyjne (pułk i równorzędne), a w końcu kompanje i baterje. W wyliczeniu tem pominięto te szczeble dowództwa, których akcja administracyjna jest raczej nominalna.

Otóż, cyfra tych szczebli wydaje się w zupełności wystarczającą. Zamierzone jest nawet zniesienie ostatniego. Zresztą w pewnych służbach w ministerstwie wojny ilość szczebli nie przekracza trzech.

Naogół trzeba więc powiedzieć, że każde przedsiębiorstwo, bez względu na zakres jego wagi, winno mieć dwa, trzy, lub najwyżej cztery szczeble.

W każdym razie jeżeli władze techniczne pełnią równocześnie funkcje administracyjne w ścisłem tego słowa znaczeniu, co czasem się zdarza, wówczas ilość szczebli administracyjnych może być wyższa, aniżeli wskazane przez nas maximum. Może to jednak mieć miejsce w tym jednym tylko wypadku.

. Gdy liczba szczebli i władz jest już w ten sposób ustalona, należy dokonać rozdziału atrybucyj, a następnie inicjatywy, przyczem trzeba mieć na oku, że zbyt daleko idąca centralizacja przeciąża nadmiernie szczeble wyższe, a równocześnie pozbawia inicjatywy szczeble niższe.

Centralizacja doprowadzona do ostateczności pociąga za sobą ciężkie niedomagania, a w poważnych służbach wręcz uniemożliwia administrowanie.

Cóżby uczyniło ministerstwo wojny, gdyby miało się oprzeć tylko na administracji centralnej w efektywnem administrowaniu swego trzy-i-pół-miljardowego kredytu, nadzorując wykonanie miljonów aktów administracyjnych, których wogóle nie zna, lub też poznaje je dopiero po zupełnem ich dokonaniu?

Taka administracja mogłaby być tylko iluzoryczną.

Przeciwnie, podzielona na podwładnych wszystkich szczebli, każdemu z nich wyznacza administrację efektowną już tylko odpowiedniej liczby miljonów, oraz wykonanie, względnie nadzór stosunkowo małej liczby aktów administracyjnych.

W tym stanie rzeczy administracja nie jest słowem. Staje się ona już czynem.

Przeprowadzona rozumnie decentralizacja jest więc dobrodziejstwem. Zresztą nawet za daleko posunięta, przedstawia ona przy zastosowaniu metod, które niżej podamy — mało niedogodno-

ści. Jakkolwiek bądź jednak, należy uważać, by o ile możności uniknąć zarówno zbytniej centralizacji, jak i nader daleko idącej decentralizacji i by przeprowadzone rozgraniczenie stanowiło równowagę między poszczególnemi szczeblami i władzami.

Pozatem, najbardziej zasadniczym w tym względzie jest warunek, by zakres działania każdej władzy był ściśle określony i by wszystkie bez wyjątku części służby były bezwzględnie tem rozgraniczeniem objęte.

Dochodzimy w ten sposób do nowej zasady.

Administrujący winien administrować tą częścią służby, ściśle określoną przez charakter spraw i w praktyce niezmienną, której inicjatywa została mu powierzona.

Zasada ta łączy się z następującemi uzupełnieniami:

I. Rozgraniczenie to jest funkcją ilości szczebli administracyjnych i ilości władz na każdym z tych szczebli; same zaś te ilości są funkcją liczby elementów administrowanych.

W zasadzie ilość szczebli administracyjnych nie powinna przekraczać czterech.

II. Rozgraniczenie to powinno być tak przeprowadzone, by nie dopuścić ani do nadmiernej centralizacji, ani też do zbyt daleko posuniętej decentralizacji, oraz by jego następstwem była pełna równowaga między szczeblami i władzami.

III. Żadna część służby nie powinna być pominięta w tem rozgraniczeniu.

* * *

Gdy każda władza ma już tak ściśle ograniczoną dziedzinę administracji, wówczas, w myśl naszego postulatu, trzeba ją doprowadzić do tego, „by rachowała".

By zaś rachować, pod kątem osądzenia konieczności lub też korzyści ograniczenia, czy też zaniechania wydatku, trzeba mieć możność wydatek ten porównać z uskutecznionemi już wydatkami tej samej natury i nie dopuścić równocześnie do tego, by się on rozpłynął w powodzi wydatków zupełnie innego charakteru. Potrzebne tu jest też pewne przygotowanie zastawień, z któremi dana władza mogłaby porównać cyfry zamierzonego wydatku.

Pierwszą więc rzeczą w tych warunkach jest podział wydatków, a dalej, ustalenie dla każdej kategorji cyfry, oznaczającej ogólną ich sumę, która w zasadzie nie powinna być przekroczona.

W ten sposób wspomniana władza będzie musiała zbadać skutek finansowy każdego aktu swej gospodarki, a równocześnie porównać całość wydatków z cyfrą maksymalną, jaka jej została określona.

Jak jednak działać należy, by metodycznie przeprowadzić ten podział?

Najpierw oczywiście trzeba całą administrację podzielić na okresy czasu. Następnie, by być w możności porównania odpowiadających im operacyj, trzeba okresy wyznaczyć równe między sobą. Ponieważ zaś na ogół rok stanowi zamknięty cykl dla operacyj wszystkich prawie instytucyj, przeto wydaje się wskazanem ustalić równocześnie te okresy na rok.

Każdy taki okres nazwiemy okresem gospodarczym.

O ile czas trwania okresu gospodarczego zdaje się wszędzie na ogół ten sam, o tyle jego początek ustala się zależnie od charakteru danej instytucji. Niektóre z nich mają w tem powody, by ustalać go na 1 stycznia, inne zaś, dla tej czy innej przyczyny mogą go wyznaczyć na 1 kwietnia, 1 lipca, czy też 1 października, lub na jakąkolwiek inną datę w roku.

Nie jest to jeszcze wszystko. Administracja podzielona na czas, połączona byłaby z zbyt wielką masą wydatków. Trzeba ją również podzielić w przestrzeni, jeżeli tak możemy powiedzieć, łącząc według ich natury wydatki przypadające na dany okres

Takie zgrupowania, obowiązujące kierownika administracji, nazwiemy *działami*.

Celem ułatwienia administracji i porównania jej wyników, wskazanem jest o ile możności nie zmieniać z roku na rok podziału na działy.

Liczba ich nie powinna być ani zbyt mała, gdyż to unicestwiłoby podział na działy, ani też zbyt wielka, gdyż to nadmiernie krępowałoby administrację. Mądrze jest przewidzieć działy jedynie dla wielkich kategoryj charakterystycznych aktów, przez daną instytucję dokonywanych. Jeżeli przedmiot działów będzie tak dokładnie określony, administracja będzie mogła bez trudności znaleść działy, pod które podpadać będzie dany wydatek. Ponieważ zaś każdy dział obejmuje całość wydatków jednego charakteru, administrator uzyskuje dość poważną swobodę ruchów podczas całego okresu gospodarczego. Podwójny ten warunek winien być zawsze spełniony.

Jasnem jest, że podział na działy, ustalony dla danej instytucji, obejmuje jej całość. Obowiązuje on wszystkich jej administratorów, oraz służy do ujmowania wszystkich kredytów, wszystkich wpływów i wydatków, całość zaopatrzenia, wszystkie przychody i rozchody.

Jeżeli jednak podział na działy dotyczy kierowników administracji, to odnośnie do władz znajdujących się na niższych szczeblach hierarcji można go dalej poprowadzić, rozbijając w tym celu działy na paragrafy, poddziały lub rubryki.

Jeżeli każdy z tych nowych poddziałów jest oznaczony liczbą, obowiązek rachowania ze strony administratora, którego danym kontyngentem obarczono, zaostrza się. Równolegle jednak z tem, inicjatywa jego ulega pewnemu ograniczeniu. Tak samo znika możność wydawania z jednej pozycji danego działu więcej, przy równoczesnem ograniczeniu wydatków w pozycji innej, jeżeli zainteresowany administrator nie odniesie się w tej sprawie do właściwego szefa. Często jednak — ze względu na szybkość — korzystnem jest dokonywanie podobnych przesunięć bezpośrednio. Zresztą, im dalej posunięte jest skontyngensowanie, tem bardziej skomplikowaną jest administracja. Jeżeli jednak z pewnych względów, oraz w miarę opuszczania się po szczeblach drabiny hierarchicznej pożądanem jest rozszerzenie granic krępujących administratora, to z powodów, które podajemy wyżej, należy to czynić bardzo ostrożnie.

Bez względu zatem na ten stan rzeczy, sama już okoliczność posiadania ściśle określonej dziedziny działania zmusi administratora do rachunkowego wystudjowania swych decyzyj, zanim zostaną one wcielone w życie. Jedna bowiem cyfra pociąga za sobą dalsze.

Ponadto urzeczywistnienie zasad, o których niżej będzie mowa, zaostrzy jeszcze dążenie administratora do nieprzekraczania wyznaczonych mu granic.

Ten zresztą sposób działania został przyjęty przez sejm w stosunku do poszczególnych ministrów. W samej rzeczy, budżet nie jest niczem innem jak podziałem i określeniem całego szeregu różnorodnych wydatków państwa. Jednak ten sposób działania nie jest ogólnie przyjęty. Należałoby więc do tego dążyć, by stał się on regułą dla wszystkich władz powołanych do administrowania bez względu na przynależność ich do tego, czy innego działu administracji i bez względu na zajmowany szczebel w drabinie hierarchicznej.

Dochodzimy w ten sposób do zasady, którą formułujemy następująco:

„Część służby, stanowiąca pole działania danego administratora, winna być podzielona i dla każdego działu określona, podział zaś musi być tem szczegółowszy, im niższy szczebel w drabinie hierarchicznej dana władza zajmuje.

* * *

W ten sposób stworzyliśmy — moralne conajmniej — zobowiązanie administratora do rachowania .

Badanie naszego postulatu prowadzi nas pozatem do uznania jako konieczności przeistoczenia tego zobowiązania moralnego, na zobowiązanie materjalne i uzupełnienie go ograniczeniami i łącznością, których brak jest tak niebezpieczny dla każdej administracji.

Ten właśnie cel mają metody i zasady, podane w dalszych rozdziałach pracy niniejszej.

Nie wszystkie jednak one — metody i zasady — powinny być zastosowane równocześnie.

Właściwy ich wybór powinien być oparty na specjalnych potrzebach przedsiębiorstwa, stowarzyszenia, czy też służby państwa, a już z całości wybranych zasad i metod otrzymamy wskazanie, jaką w danej zbiorowości powinna być administracja i jakie będą w niej zadania każdego.

W niniejszym rozdziale nie podajemy jeszcze tej kwestji szczegółowemu badaniu. Ograniczymy się jedynie do sprecyzowania na tem miejscu następującej zasady:

„Dla każdego administratora należy określić zasady i metody administrowania w ścisłem tych pojęć znaczeniu, których winien on przestrzegać, mając na celu jaknajkorzystniejszą obronę powierzonych jego pieczy interesów; wskazania te stanowią szczegółowe reguły, według których winien on wykonywać swe czynności administracyjne w ramach hierarchji".

* * *

Stanęliśmy w ten sposób wobec czterech zasad natury ogólnej, wynikających bezpośrednio z naszego postulatu.

Możemy ostatecznie uważać je jako odpowiedzi na cztery pytania:

Kto administruje?

Czem administrujący administruje?

Ile on administruje?

Jak on administruje?

Pytania te możemy więc ująć w następujące formułki pytajne:

Kto? Co? Ile? Jak?

Z tego powodu, oraz ze względów natury mnemotechnicznej nazwiemy je „zasadą czterech pytań".

Trzy pierwsze dotyczą całości operacyj, związanych z aktami administracyjnemi. Ostatnie odnoszą się wyłącznie do ich wykonania.

Stanowią one solidną podstawę każdej organizacji administracyjnej.

* * *

Czem różnią się te zasady od obecnie w praktyce stosowanych?

Tem, że w pewnej mierze są ich przeciwstawieniem.

W samej rzeczy, w chwili obecnej poza nielicznemi wyjątkami, potwierdzającemi zresztą regułę, wszystko sprowadza się do szefa administracji. W zasadzie jemu tylko i jego bezpośrednim podwładnym podlegają wszystkie czynności wykonywane przez różne władze danej służby. On je wszystkie ostatecznie zatwierdza, centralizuje i grupuje, nie zważając w zupełności na to ugrupowanie, jakie one stanowiły w zakresie działania poszczególnych służb. On tylko zestawia i porównuje ich całość z kredytami danej służby. On sam po uskutecznieniu tego porównania ogranicza w razie konieczności wydatki. Krótko mówiąc, on sam wykonuje efektywną administrację.

Podlegli zaś administratorowie, o ile wogóle wkraczają w administrację dokonując pewnych aktów administracyjnych, odgrywają raczej rolę bierną, gdyż nie są — w zasadzie — ograniczeni żadnem zobowiązaniem, mając chyba tylko obowiązek zapewnić bieg służby i zdać sprawę władzy przełożonej ze spowodowanych w tym celu wydatków, nie żywiąc zresztą żadnej troski o wynik finansowy swych czynności, którego prawie zawsze nie znają.

Ostatecznie administracja funkcjonuje mniej - więcej tak, jak fabryka, lub każdy poszczególny robotnik, który wykonując uderzenie młotem, lub pociągnięcie pilnikiem, ostrząc nóż, czy też przebijając dziurę, nie troszczy się bynajmniej by nadać fabrykowanemu przedmiotowi możliwie najlepsze zalety, a skończywszy swą pracę i oddawszy ją przełożonej władzy, czeka na instrukcje i zlecenia dotyczące przyszłej pracy.

Jest to administracja scentralizowana w kierownictwie, której nieodzowną konsekwencją jest bierność poszczególnych części.

Przeciwnie, ustalone przez nas zasady mają na celu najdalej posuniętą decentralizację administracji, która daje możliwie najbardziej czynną rolę każdemu szczeblowi, udział w niej biorącemu.

* * *

Z postulatu postawionego w poprzednim rozdziale, wyprowadziliśmy pewną liczbę zasad, których celem jest nadanie administracji najdalej posuniętej wydajności. Podzieliliśmy w tym celu tę administrację — w łonie poszczególnych służb — na tyle działów, ile jest władz w drabinie hierarchicznej, zdolnych do wykonania tej pracy. W tym samym celu, dla każdego z tych działów określiliśmy kontyngens, by zmusić te władze do administracji czynnej, a mającej na oku najlepszą wydajność.

Wyprowadzone w ten sposób reguły podstawowe można sprowadzić do dwuch zasad; t. j. do:

zasady podziału pracy,

zasady określenia kontyngentu.

Pierwsza pozwala podzielić trudności, wynikające z prac administracji. Druga zwiększa wydajność pracy administratorów.

Dwa te czynniki podobne są — pod względem rezultatów — do podziału pracy i jej zmechanizowania, które przeistoczyły nowoczesny przemysł.

W tych warunkach mamy prawo sądzić, że z natury swej mogą one korzystnie się uwydatnić w dziedzinie administracji.

ROZDZIAŁ II.

Zasada autorytetu

Z postulatu, opartego zresztą na doświadczeniu, wyprowadziliśmy główne i podstawowe zasady wszelkiej organizacji administracji.

Jakież są istotne elementy tej organizacji?

Te oczywiście, które wchodzą w skład każdej organizacji stałej:

Osoby;

Hierarchja;

Uprawnienia (atrybucje, zakres działania).

Jednakże bez względu na ilość osób, ich wzajemne ustosunkowanie się hierarchiczne, oraz względne ich czynności, całość istnieć będzie tylko wówczas, gdy łączyć ją będzie pewna więź, warunkująca stałość i niezmienność całości.

Czegóż więc potrzeba w tym stanie rzeczy?

Przedewszystkiem:

by każdy był wykorzystany,

by każdy był na swojem miejscu,

by każdy czynił to, co do niego należy.

W organizacji administracyjnej, jak zresztą w każdej innej organizacji, czy ona będzie wojskową, sądową, finansową, handlową, czy inną jeszcze, — rezultat ten może być osiągnięty jedynie przez zastosowanie *zasady autorytetu.*

Zajmiemy się nią szczegółowiej, zanim posuniemy się dalej w studjum zasad dotyczących specjalnie administracji.

Na solidnych podstawach postulatu oparliśmy pierwsze prawidła, stanowiące szkielet budowli administracyjnej, którą wznieść

zamierzamy. Jednak poszczególne elementy tej struktury nie będą posiadały odpowiedniej odporności, koniecznej do podtrzymywania ciężaru całości, jeżeli nie zwiąże ich omawiana właśnie zasada, tak często używana, a przytem tak często atakowana.

Wiemy zresztą z doświadczenia, że autorytet jest nieodzowny, bowiem z chwilą gdy on słabnie, budowla chwiać się zaczyna w posadach.

* * *

Na czem więc polega istota autorytetu?

Według używanej zwykle definicji, autorytet jest *prawem, względnie władzą* rozkazywania, lub też nakazywania sobie posłuchu.

Definicja podaje, słusznie zresztą, podwójny charakter autorytetu.

Z jednej strony wynika on z określonej w każdym wypadku organizacji, która precyzuje prawo rozkazywania. Ten właśnie pierwiastek miał na myśli Lamennais, gdy mówił: „Siła jest prawem przymusu, władza jest prawem rozkazywania".

Z drugiej strony jest on wynikiem osobistego wpływu, wywieranego przez szefa na swych podwładnych.

O tym właśnie drugim pierwiastku, niezależnym od samej organizacji, myślał Barratin, pisząc: „Można mieć głos bez doniosłości, — i tak samo można mieć umysłowość bez autorytetu".

Na zasadzie pierwszego pierwiastka wypływają z autorytetu oczywiście obowiązki. Albowiem z przyznaniem praw idzie równocześnie nałożenie obowiązków. A im ważniejsze są nałożone obowiązki, tem ważniejsze też jest ich wykonanie dla danej zbiorowości. Tak samo niema poważniejszych obowiązków bez sankcyj. Tak więc, jako wypływ jedynie prawa przewidzianego daną organizacją, autorytet posiada w pewnej mierze charakter imperatywny, a tem samem posłuszeństwo podwładnego związane jest niejako z poświęceniem. Zasadniczą cechą szefa jest w tym przypadku, — i to tylko w tym jednym przypadku — pewność i moc, podwładnego zaś — dyscyplina.

Jednak wpływ osobisty przełożonego jest zupełnie innej natury. Jeżeli wpływ ten rzeczywiście istnieje, wówczas rozkazy przełożonego są wykonywane nie dlatego, że on ma prawo do ich wydawania na zasadzie zarządzeń objętych daną organizacją i normujących stosunek przełożonego do podwładnego; również i nie dla tego, że niewykonanie tych rozkazów pociąga za sobą przewidziane ścisłe sankcje; lecz wyłącznie dlatego, iż podwładny czuje, że w każdej dobrej organizacji w wypadku istnienia dwóch władz — jedna musi rozkazywać, druga zaś musi słuchać; a dalej, uznając że jego przełożony i on mają wykonać te dwie role, podporządkowuje się **dobrowolnie** dla dobra ogólnego, oraz by dać możność swemu szefowi wywiązania się z ciążących na nim obowiązków.

Nie jest to już posłuszeństwo narzucone, lecz wyłącznie dobrowolne. Szczęśliwym zbiegiem okoliczności drugie bierze w życiu górę nad pierwszem. Zarówno sztuka przełożonego, jak i obowiązek podwładnego dążyć powinny, żeby tak było. Tylko w tych

warunkach maszyna administracyjna może funkcjonować bez przerw i zgrzytów, a to ku wzajemnemu zadowoleniu poszczególnych władz i z korzyścią dla danej zbiorowości.

Lepiej jest zawsze przewidzieć zamieszanie, aniżeli później je usuwać.

* * *

Nasuwa się jednak kwestja.

W jakich warunkach podwładny uznaje dobrowolnie prawo rozkazywania przełożonego?

Liczne są tego warunki.

Przedewszystkiem oczywiście, gdy w organizacji zachowana jest *jedność rozkazodawstwa*. Nic tak nie podkopuje prestige'u przełożonego, nic tak nie stwarza chętki do dyskutowania, lub przekroczenia rozkazów, jak brak jedności rozkazodawstwa. Nic również nie zagraża dobrej działalności danej instytucji jak ten brak, który nieuchronnie prowadzi do konfliktów i nieporozumień między poszczególnymi kierownikami, zaś u podwładnych wywołuje niepewność i zniechęcenie.

Dalszym warunkiem jest *stałość i ciągłość rozkazodawstwa*, ponieważ oba te czynniki pozwalają trzymać personel w ręku i nie nadają rozkazom przez niego otrzymywanym charakteru przypadkowości, która przyzwyczaja podwładnego do pewnego rodzaju niezawisłości od swego szefa.

Warunkiem tego jest również — w pewnym stopniu przynajmniej — *niezawisłość rozkazodawstwa*, rozumiejąc przez to rozumną i uzasadnioną niezależność działu administracyjnego w stosunku do innych gałęzi danej zbiorowości. Niezależność ta jest zresztą o tyle więcej usprawiedliwioną, że los danej instytucji w znacznej mierze jest uzależniony od administracji.

Jednym z dalszych warunków jest *dostateczna powaga*, przywiązana w szczególności do funkcji kierownika, gdyż — jak ktoś powiedział: „Poważanie nie jest niczem innem, jak okazywaną czcią. Powaga bez autorytetu, i autorytet bez poważania, to prawdziwe uosobienie rozwodu wyrazów i przeciwstawienie pojęć. Siła ich leży we wzajemnej łączności."

Warunkiem również i to nieodzownym jest, by każdy przełożony posiadał *wartość uznawaną* przez jego podwładnych. Należy pod nią rozumieć wartość związaną z daną gałęzią administracyjną, na którą składa się w części inteligencja, charakter i ogólna kultura, w części zaś specjalna kompetencja administratora. Nie należy w samej rzeczy zapominać, że wartość przełożnego objawia się sposobem wykonywania przez niego czynności, obejmowaniem mniej, lub więcej szerokiego pola widzenia, rozległością posiadanej wiedzy, szczęściem w posunięciach i pewnością wydawanych rozkazów. Jedna więc i ta sama osoba może wykazywać różną wartość, a tem samem i różny posiadać autorytet w zależności od gałęzi w której służy. Nie rzadko można widzieć technika, który w swej specjalności jest jednostką rzeczywiście wybitną, a przeniesiony na grunt administracji okazuje się wartością zupełnie względną, — i oczywista na odwrót.

Autorytet jest w każdym razie tem większy, im więcej wartości reprezentuje przełożony. Jednakże ponieważ są dwa rodzaje autorytetu, sama wartość przełożonego nie określa całkowicie wzajemnego ich stosunku. Wchodzi tu w grę wartość podwładnego. A prawdą jest nieodpartą, że każda widoczna wyższość podwładnego nad przełożonym podkopuje jego autorytet. W każdym razie jeżeli w danym wypadku nastąpiło zmniejszenie tego autorytetu, ogólna wydajność w zasadzie nie została naruszona, gdyż właśnie wartość podwładnego równoważy efekt tego zmniejszenia.

Leży, w następstwie tego, w interesie danej zbiorowości, by administratorowie na wszystkich szczeblach hierarchji posiadali możliwie dużą wartość. Należy więc dużą uwagę skierować na wybór osób, powołanych do pełnienia tak trudnych czynności. Nie należy jednak przytem tracić z oczu i tej okoliczności, że dzisiejszy debiutant będzie jutro szefem.

* * *

Określmy więc zasadnicze zdolności administratora.

Między słynnym paradoksem Karola Benoit:

„Kogokolwiek-bądź, do czegokolwiekbądź zdatnego, można kiedykolwiekbądź postawić gdziekolwiekbądź",

a słynną formułą Stendhala o wyższym człowieku:

„Głowa logiczna, temperament ognisty"

jest miejsce na mądrą definicję dobrego administratora, którą znaleźliśmy w starem studjum o administracji wojskowej, nie podającem nazwiska autora; nie możemy powstrzymać się, by nie przytoczyć tej definicji w całości, gdyż wydaje się nam, iż z pewnemi warjantami odpowiada ona wszelkim administracjom, wszystkich czasów:

„Zawiadywać funduszami i przygotowywać materjały; rozumnie je rozdzielać, zapewniać dobre ich zużytkowanie, żądać z tego wyrachowania się, oprzeć gospodarkę na wydatkach nieodzownie potrzebnych, na bezwzględnym porządku, na skrupulatnem podaniu rezultatów, oto jego obowiązki.

„Zapobiegliwość, połączona z inteligencją, troskliwość wspomagana talentem, prawość poparta doświadczeniem, oto zespół tych zasadniczych zalet, bez których nie może się obyć administrator godny tego tytułu.

„Są też i drugorzędne zalety, które winien on również posiadać. Ugrzecznienie form przyda mu się w równej mierze, jak i stałość charakteru. Znajomość ludzi przyniesie mu niemal tyle, co i wiedza fachowa. Nie będzie on obawiał się posunąć dokładności aż do najdrobniejszej drobiazgowości. Mając talent w wykorzystywaniu źródeł, nie będzie tego czynił z własną korzyścią. Żaden szczegół zawiadywania, wykonania, czy rachunkowości nie będzie mu obcym; znajomości w tym względzie ułatwią mu nadzór i możność sprawdzenia; świadomość tych znajomości narzucona podwładnym, uczyni ten nadzór mniej potrzebnym; zresztą znajomości te przyniosą mu jeszcze jedną wielką korzyść: pozwolą mu uniknąć wydawania rozkazów niewykonalnych.

„W końcu wyczuje on, że chcąc, by jego autorytet był poważany, musi wpierw znaleźć poważanie jego osoba; najlepszym sposobem narzucenia podwładnym tego poważania, jest poważanie siebie samego".

Dodamy od siebie, że do tych nieodzownych obowiązków i rzadkich zalet, nowoczesny administrator musi dołączyć nietylko łatwą do zdobycia znajomość zasad i metod administracji, ale również i subtelną sztukę ich zastosowania w życiu.

* * *

Jednak, jak powiedział Pierwszy Konsul: „Kierownik potrzebny jest wszędzie, w każdej sprawie". Potrzebny on jest przedewszystkiem w administracji, — i to taki, który dobrze potrafi ją przeprowadzić. Czy go nazwiemy ministrem, szefem, kierownikiem, czy też dyrektorem. Od niego głównie w rzeczywistości zależy powodzenie danej zbiorowości. Czynności jego są bezustanne i pierwszorzędne. Przyrównać go można do generała, który — dążąc niezmordowanie do osiągnięcia celu — ani chwili nie ustaje w układaniu planów, wcielaniu ich w życie, w walce.

Jak może on wpływ swój wywierać?

W pierwszym rzędzie — drogą wykonywanego nadzoru. Musi on być mózgiem, który kieruje i okiem, które widzi. Nie powinno go pochłonąć żadne zajęcie zbyt absorbujące. Jego umysł i osoba muszą być zawsze swobodne. Na nim przedewszystkiem spoczywa ciężki obowiązek doboru programów i metod oraz stwierdzanie rezultatów.

Wpływ jego działa wprost lub pośrednio na cały personel administracyjny. Pozostaje on również w kontakcie z szefem technicznym, finansowym i handlowym danej instytucji. Obejmuje często wzrokiem również i działalność sąsiednich zbiorowości.

Szef administracji musi więc posiadać autorytet i poważanie. Z funkcjami jego łączyć się musi wyjątkowy prestige ,który będzie tem większy, im poważniejsze jest kierowane przez niego przedsiębiorstwo.

On zaś sam musi posiadać tak liczne zalety wymagane od administratorów i to wszystkie wybitne. Musi to być, gdy tego zajdzie potrzeba, administrator wyśmienity, wirtuoz administracji, człowiek wyższy.

* * *

Krótko mówiąc — niema organizacji bez autorytetu. Organizacja administracji nie usuwa się z pod tego prawa.

Aby w danej organizacji mógł się ujawnić autorytet, musi ona posiadać w gałęzi administracyjnej jedność, stałość, ciągłość i prawie zupełną niezawisłość rozkazodawstwa. Pozatem z funkcją administracyjną musi się łączyć głębokie poważanie. W końcu, personel administracyjny musi reprezentować realną wartość.

W konsekwencji wybór administratorów, głównie zaś ich szefa musi być dokonany na drodze sumiennej i surowej selekcji.

ROZDZIAŁ III.

Zasada interesu.

Posiadamy obecnie elementy, potrzebne do ugruntowania trwałej organizacji administracyjnej.

Podstawowe zasady stanowią tu kościec — że tak powiemy — materjalny; szkieletem moralnym — jest zasada autorytetu.

Każdy administrator powinien czynić co do niego należy, w zakresie sobie poruczonym, oraz według wskazanych mu metod.

Narzuciliśmy mu obowiązek rachowania. Metody będą stanowiły te ograniczenia, o których mówi postulat.

Jednakże administrator, w szczególności zaś ten, który sprawuje administrację efektywną, zachowuje pewną swobodę akcji, posiada pewną inicjatywę. Oczywista, nie może on przekroczyć określonej sumy wydatków. Jednak przestrzegając tej granicy, może on administrować mniej lub więcej troskliwie i uzyskiwać rezultaty mniej lub więcej zadowalniające.

W zasadzie, działalność danej zbiorowości ogranicza się do określenia ram; w ramach tych zaś wchodzi w grę wyłącznie osobista działalność administratora.

A ponieważ między rezultatami wymaganemi przez daną zbiorowość, a rezultatem możliwie najlepszym, osiągalnym przez administratora, istnieje poważna różnica, przeto winien on dla dobra zbiorowości uczynić wszystko, by ten najlepszy rezultat uzyskać.

Oczywista, że bodźcem dla niego w tym względzie będzie poczucie obowiązku.

Jednak nie wszyscy to poczucie posiadają. A nawet u tych, którzy je posiadają nie jest ono równie intensywne. W większych zbiorowościach nie przekracza ono pewnej średniej, która daleką jest od granicy górnej.

Należy więc z punktu widzenia bardziej praktycznego, rozpatrzyć wejście w grę uczucia bardziej ogólnego, aniżeli uczucie obowiązku. Jest nim interes.

Chcąc więc uzyskać w administracji rezultat nietylko dobry, ale wręcz możliwie najlepszy, jest rzeczą nieodzowną i konieczną wprowadzić do organizacji zasadę interesu.

By streścić się pod przyjętą już formą obrazowa, możemy powiedzieć, że wyłożone dotychczas zasady stanowią w każdym wypadku szkielet budowli administracyjnej. Akty administracji stanowią materjały, któremi szkielet budowli należy wypełnić. Jednak mamy materjały lepsze i gorsze. Celem zasady interesu jest pobudzenie administratora do wyboru najlepszych materjałów. I dlatego rola jego jest tak przemożna.

* * *

Rozpatrzmy więc różne jego postacie.

Wpierw jednak zastanówny się, czy posiada on rzeczywiście przywiązywaną mu wagę?

— Każdy wie, że interes jest potężną i wiecznie działającą sprężyną ludzkich poczynań.

Jest to prawdziwem nietylko w odniesieniu do życia prywatnego. Dotyczy to bowiem w jednakowej mierze i życia zbiorowego.

Ujmując rzecz systematycznie i w oderwaniu od samej administracji, czy nie tak przedstawia się rzecz w handlu, finansach, lub przemyśle?

Płace od sztuki, przewidziane w systemie Taylora, premje za zwiększoną wydajność pracy, dodatkowe uzupełnianie wynagrodzenia proporcjonalnie do wykonanych prac, gratyfikacje i dodatki, których wysokość uzależniona jest od uzyskanych rezultatów, w końcu udział w zyskach, — czyż w przemyśle, handlu i finansach czynniki te nie są środkami pobudzania na każdym szczeblu hierarchji interesu osobistego personelu, — i czyż nie stosuje się ich zawsze celem rozwinięcia i wzmożenia działalności poszczególnych instytucyj?

A czyż nie jest faktem oczywistym, że zastosowaniu tych środków towarzyszy zawsze pożądany rozwój danej instytucji?

Przecież większość ekonomistów uważa zastosowanie czynnika interesu osobistego, jako zasadniczy powód tak często spotykanej wyższości przedsiębiorstw prywatnych nad służbami państwowemi.

Zresztą rozprawianie o dobrych jego stronach stało się aż nadto utartym komunałem.

Dziedzina jego jest w takim stopniu i pod każdym względem zbadana, jest tak dalece znana, i wykorzystywana w środowiskach, o których właśnie wspominaliśmy, że wydaje nam się zupełnie zbytecznem dalsze jej przetrząsanie.

* * *

Jednak zapyta ktoś w tem miejscu, dlaczego to zasada interesu nie miałaby wywrzeć dodatniego wpływu na samą administrację, skoro tak świetnie zdała egzamin w różnorodnych innych dziedzinach ludzkiej działalności?

Nic w samej rzeczy nie wydaje się temu przeszkadzać.

Czynności administratorów, podobnie jak handlowców, finansistów, czy przemysłowców, nie są wyłącznie funkcją wydarzeń zewnętrznych. Zależą one w pewnej, conajmniej jednak równej części od osób, które je powzięły i wykonały. Może więc na nich wyryć swe piętno interes — i to z tem większą siłą.

Z drugiej strony, wpływ osobisty administratora, podobnie jak handlowca, finansisty, czy przemysłowca, da się określić z mniejszą lub większą łatwością, na zasadzie ocenionych rezultatów, ustalonych po uskutecznieniu danych czynności.

Tak więc i w administracji w odniesieniu do zasady interesu posiadamy niechybnie te dwa elementy, które są nieodzowne do zastosowania w praktyce pewnej zasady, — a elementami temi są: korzystny skutek i możność stwierdzenia rezultatów.

Ilekroć administracja zastosowała zasadę interesu, zawsze była z tego zadowolona.

Jednak — naturalnie pod jednym warunkiem zasadniczym, pierwszorzędnym i nieodzownym:

By interes administratora był niezmiennie złączony z interesem zbiorowości i w bezpośredniej był od niego zależności.

Interes zbiorowości musi być na pierwszem miejscu. Dopiero gdy on jest osiągnięty, można myśleć o korzyści własnej. Interes osobisty musi być podporządkowany interesowi zbiorowemu.

I właśnie zdając sobie z tego jasno sprawę, administrator będzie starał się o interes zbiorowości, by móc w tem znaleść własną korzyść.

Inaczej wszystko będzie spaczone.

Nawet w obopólnej od siebie niezawisłości, interesy te staną się sobie wrogie.

Gdy bowiem oba w grę będą równocześnie wchodziły bez wzajemnej między sobą łączności, natura ludzka zawsze swój własny interes postawi przed interesem ogólnym. Zapewne są pod tym względem wyjątki. W okolicznościach krytycznych — bezwątpienia — poświęcą niektórzy nawet swą egzystencję. W zwykłych jednak warunkach mało ludzi poświęci swój interes. Nasze spostrzeżenia dotyczą zbiorowości normalnie funkcjonujących. Rozumnem więc będzie, gdy z naszej strony damy wyraz przypuszczeniu, że w warunkach przez nas przyjętych, osobista troska weźmie górę nad interesem ogólnym i, ponieważ jeden interes nie jest w niczem zawisłym od drugiego, pierwszy wkrótce tak będzie traktowany, jak gdyby drugi zupełnie nie istniał. I począwszy od tego momentu, oba interesy będą z sobą w sprzeczności, gdyż każdy zysk osobisty, osiągnięty przez administratora, bez równej conajmniej kompensaty dla administracji, stanowi czystą całkowicie stratę tej ostatniej.

Należy więc tak rzecz zorganizować, by osobiste korzyści, przyznane administratorowi, były prostą funkcją zysków, przysparzanych przez niego danej zbiorowości, lub funkcją jakichś elementów, stojących w mniej, lub więcej ścisłym związku z temi zyskami — jak wzmożenie produkcji lub ilości spraw i t. p., zmniejszenie kosztów własnych, strat i t. p...

Ale nie jest to jeszcze wszystko.

Suma przyznawanych administratorowi korzyści, powinna odpowiadać tylko części zysku, który on dla zbiorowości przysporzył; w każdym razie nie powinna ona być od zysku wyższa, gdyż w wypadku tym byłoby to znowu połączone z czystą stratą dla administracji.

Ostatecznie, *jest rzeczą nieodzowną uczynić z interesu osobistego satelitę interesu ogólnego, a jako takiemu nadać wagę mniejszą.*

* * *

Jakiż w tem przekonaniu powinniśmy przyjąć sposób zastosowania tak ustalonej zasady.

Liczne i różne będą tego sposoby.

Możliwem jest przedewszystkiem — i to jest najskuteczniejszy sposób zainteresowania personelu — przyznać mu korzyści pieniężne w stosunku do oddanych zasług, np. udział w zyskach, gratyfikacje, lub dodatki w zależności od załatwionych spraw, wynagrodzenie proporcjonalne do uzyskanych oszczędności na kosztaach własnych, zażegnanych strat, wykazanych błędów i t. d. i t. d.

Możliwem jest także — a ten sposób działania nie powinien być lekceważony przedewszystkiem w służbach państwowych — przyzna-

wanie personelowi korzyści natury honorowej, jak świadectwa uznania, urzędowe podziękowania, odznaczenia i t. p.

Możliwe jest również przyznawanie równocześnie korzyści pieniężnych i honorowych. Klasycznym ich wzorem są awanse. Są one najbardziej cenione zarówno w służbie państwowej, jak i w przedsiębiorstwach prywatnych.

Można w końcu wynagradzać personel korzyściami natury moralnej, jak poważanie, czasowe przyznawanie pełnienia funkcyj wyższych, — co dla niektórych osób może być bodźcem nieposledniej miary.

Wybór jednego lub więcej z pośród tych różnorodnych sposobów winien należeć do szefa administracji, albowiem jako czynnik zapewniający centralizację, najbardziej jest on powołany do oceny względnego skutku wyświadczonych usług, a w konsekwencji i do sprawiedliwego rozdziału nagród między zasługujących na nie. Wybór ten jest z jego strony rzeczą taktu i rozwagi. Przedewszystkiem jednak wybór ten jest kwestją sprawiedliwości, uzupełnionej rozwagą.

Dokonując tego wyboru nie powinien on tracić z oka okoliczności, że w szczególności z awansem łączy się nietylko interes mianowanego, lecz łączy się z nim również pierwszorzędny interes zbiorowości. Jeżeli jest on w pewnej mierze wynagrodzeniem za usługi oddane, to musi on być również nadany pod kątem usług przyszłych, dyskontowanych przez zbiorowość. Te właśnie usługi przyszłe winny przedewszystkiem zaważyć na szali decyzji w danym wypadku.

Oczekiwane zaś usługi zawisłe są prawie wyłącznie od wartości, a w mniejszym stopniu i od doświadczenia zainteresowanych. W następstwie tego, rozpatrywanie wieku, stanu rodzinnego, czy też starszeństwa służbowego powinny być tylko na dalekim planie brane w rachubę. Nawet ten, kto świetnie wywiązał się z pewnego zadania, a nie posiada dostatecznych danych do objęcia stanowiska wyższego, powinien być w awansach bezwzględnie pominiętym.

W tej właśnie dziedzinie charakter szefa jest często wystawiony na ciężkie próby, gdyż sprawy awansowe niejednokrotnie pokłócą jego życzliwość z obowiązkiem.

Bezwątpienia, poza wszelką stroną uczuciową pożądanem jest dla samej nawet zbiorowości, by administratorowie średniej wartości nie wegetowali ponad wszelką miarę i by nie żegnali się — jak w piekle Dantego — z wszelką nadzieją u wejścia, gdyż wówczas weźmie nad nimi górę zniechęcenie i obojętność.

Tym zaś, którzy pracują sumiennie, poprawa bytu przyniesie wynagrodzenie dobrze zasłużone i pożądaną pociechę. Nie należy z tem łączyć przesunięć na stanowiska wyższe i kwestji awansowych.

Wynika z tego, że w granicach możliwości, sprawa stanowiska winna być różną od sprawy płacy.

Awans więc — jak to niezbicie wynika z powyższych wywodów — winien być zarezerwowany wyłącznie dla tych, którzy zdolnościami swemi wybijają się na stanowiska kierownicze.

Poczytujemy to za wielki błąd służbom państwowym, że nie poszły za przykładem przedsiębiorstw prywatnych, które na tem polu posunęły się daleko i stanowczo tego się trzymają.

* * *

Streszczając powtarzam, że zasada interesu tak korzystna w zastosowaniu, powinna się łączyć jedynie z interesem zbiorowym i od niego rzeczywiście zależeć. Pod względem wagi nie powinna go przekraczać.

Różnorodne postacie, pod jakiemi się ona ujawnia, winny być wybrane przez szefa administracji z taktem, rozwagą, a przedewszystkiem sprawiedliwością.

Awanse, które stanowią tak ważną odmianę tego interesu dla samej zbiorowości, winny być zerezerwowane w zasadzie wyłącznie dla tych, którzy są zdolni do pełnienia funkcyj wyższych. O wyborze decyduje tutaj jedynie wartość i doświadczenie danej jednostki.

Innym należy przyznać podwyżkę płacy — skąd wynika mniej lub więcej zupełna niezawisłość wynagrodzenia od stanowisk.

Tak więc administratorowie, bez względu na zajmowany szczebel w hierarchji, zajmują należne im stanowisko i otrzymują przysługujące im wynagrodzenie. Mimo nierównomiernego posuwania się po szczeblach drabiny hierarchicznej, wszyscy oni widząc, że korzyści ich osobiste zależą wyłącznie od wyświadczonych zbiorowości usług, wszystkiemi swemi siłami przyczynią się do jej powodzenia. Siłą rzeczy, zbiorowość na tem najlepiej wychodzi.

Ostatecznie, są oni podobni drzewom różnych gatunków, rosnącym w tym samym lesie. Niektóre zaledwie wyrastają ponad krzaki leśne. Inne znowu wolniej, lub szybciej, wypuszczają wysoko wyniosłe swe pędy. Mimo to, wszystkie one swem ulistnieniem składają się na zieloność lasu.

ROZDZIAŁ IV.

Zasada odpowiedzialności.

Odpowiedzialność jest przeciwstawieniem interesu.

Tak jak pożądanem i korzystnem jest dla zbiorowości, by administrator wybierał najlepsze akty, najlepsze materjały do konstrukcji budowli administracyjnej, tak samo pożądanem jest, by eliminował najgorsze.

Ażeby do tego doprowadzić, powinna dana zbiorowość wprowadzić w grę uczucie mniej ogólne, aniżeli uczucie interesu, które jednak mimo to posiada pewną rozległość.

Uczuciem tem jest obawa przed odpowiedzialnością.

* * *

Przedewszystkiem czem jest odpowiedzialność?

Odpowiedzialność jest dla każdego obowiązkiem odpowiadania za swe czyny.

Pod tą łagodną postacią, groźba tego obowiązku posiada znaczną potęgę.

Na niektóre umysły wywiera ona wpływ, nie pozostający w żadnym stosunku ze środkami wchodzącemi w grę. O niej, bez wątpienia myślał Bonaparte, gdy powiedział — cośmy już wyżej przytoczyli — że więcej charakteru potrzeba w administracji, aniżeli w woj-

nie. Thiers zaś myśl tę tylko sprecyzował, pisząc: „Odpowiedzialność bardziej potrafi zachwiać ludźmi, aniżeli wystrzał armatni".

Nie jest to jednak powszechne.

Jeżeli są tacy, którzy jak ognia boją się odpowiedzialności lub jeszcze więcej niż ognia, to są inni, którzy, mając pełne zaufanie do siebie, szukają jej. Stanowi ona dla nich pewnego rodzaju potrzebę i podnietę.

I zdarza się jako objaw wielkiej zasady akcji i reakcji, że ci którzy odpowiedzialności pożądają, są najlepszymi. Kto szuka walki, posiada i siły. Kto pragnie odpowiedzialności, jest przeważnie dzielną jednostką.

Już choćby dla samych tych względów, zastosowaniu zasady odpowiedzialności towarzyszyć będzie realna korzyść, gdyż szefowi administracji i jego podwładnym przed rozpoczęciem danej pracy da możność rozróżnić, kto do jej wykonania najbardziej się nadaje

Ma ona jednak i dużo większe korzyści.

Obawa odpowiedzialności, jak strach przed żandarmem, jest początkiem mądrości.

Tego, na kim ciąży odpowiedzialność, zmusza ona przed powzięciem decyzji do ścisłego zapoznania się ze wszystkiemi potrzebnemi mu elementami, do rozważenia swych czynów, oceny wszystkich argumentów za i przeciw, zmusza go w końcu do przestrzegania głównych reguł administracji. Tego zaś, kto wykonuje nadzór, a więc w konsekwencji i tego, kto działa, skłania ona do oceny wyników, porównania ich z zamierzonemi rezultatami, w wypadku zaś niewłaściwego pociągnięcia, każe szukać tego przyczyn.

Słowem, odpowiedzialność prowadzi władze, w wykonaniu danej akcji zainteresowane, do sumiennego zapoznania się ze środkami i ścisłego przewidzenia rezultatów, oraz przeprowadzenia syntezy działalności wyników.

Cenne te elementy decyzji, są dwoma biegunami nabytego doświadczenia.

„Odpowiedzialność — jak to określił Bastiat — jest ową próbą ogniową, w której wytapia się doświadczenie".

Tak więc pożyteczna dla jednych przez bojaźń, jaką ich napawa, cenna dla drugich, jako podnieta, korzystna i dla szefów, którym daje w sobie środek rozróżnienia lepszego od gorszego, odpowiedzialność jest pożądaną dla wszystkich, przez możność nabycia doświadczenia.

* * *

Wszystko to jednak wymaga pewnego warunku.

Istota jego tkwi w tem, by każdy na kim ciąży odpowiedzialność, posiadał odpowiednią dozę inicjatywy. „Bez niej, — i to bardzo trafnie i słusznie zauważył Ferraz w swej *Filozofji obowiązku*, — nie będzie on bardziej odpowiedzialnym za swe czyny, jak rzeka za poczynione zniszczenia, a pożar za spowodowane straty". Niema więc odpowiedzialności bez niezależności, gdyż istnieje ona tylko tam, gdzie można ją zaangażować i jest ona zależną od zakresu tegoż angażowania.

Szef, który posiada władzę rozległą, powinien ponosić wielką odpowiedzilność; ta niechybnie okoliczność spowodowała powiedze-

nie Girardin'a: „Najbardziej surowa Ustawa o odpowiedzialności ministrów, nie może być nigdy dość surową".

Przeciwnie zaś, na ostatnim szczeblu — jeżeli ona tam wogóle istnieć powinna — należy ją wydatnie osłabić.

Gdy idzie o szczeble pośrednie, odpowiedzialność powinna być proporcjonalną do posiadanej władzy. Jak widzieliśmy, administrator pełni rolę potrójną; wykonuje z jednej strony rozkazy swych przełożonych; w pewnych sprawach sam decyduje, równocześnie zaś niektóre swe decyzje sam w czyn wprowadza; resztę nakoniec swych decyzyj przekazuje do wykonania podwładnym. Wynika z tego, że ponosi on odpowiedzialność całkowitą lub częściową, ewentualnie też złagodzoną, a to w zależności od trzech kategoryj swych czynności.

Tak więc określenie odpowiedzialności jest prawie zawsze rzeczą bardzo trudną, szczególnie gdy pragnie się dokładnie ją ocenić.

W każdym razie, należy ją wpierw ocenić jako całość, a następnie dopiero rozdzielić między poszczególne jednostki nią obciążone, a to w zależności od posiadanej przez nie władzy. W zasadzie, gdy w grę wchodzi równocześnie odpowiedzialność za decyzję i odpowiedzialność za wykonanie, pierwsza idzie przed drugą.

A jeżeli nie boimy się oddać w tej materji głosu Wiktorowi Hugo, to przytoczymy tu zdanie wielkiego poety, które kapitalnie ujmuje wszystko, cośmy wyżej o tem powiedzieli:

„Byś nie zapomniał jaka jest odpowiedzialność twoja, pamiętaj, jaki jest twój wpływ".

* * *

Jakąż więc drogą możemy szukać odpowiedzialności?

Oczywista, przez stwierdzanie faktów, co naturalnie pociąga za sobą nadzór, czy kontrolę.

W stosunku do nadzorowanego, czy kontrolowanego, stwierdzenie to stanowi groźbę, o której wyżej wspominaliśmy.

Fakt, iż ten, kto daną czynność wykonał, wiedzieć będzie, że się o nim nie zapomina, że sposób i wyniki jego pracy oceni przełożony, pomijając równych mu lub też podwładnych, będzie dla niego postrachem, który go wydatnie pchnie do sumiennej pracy.

Odpowiedzialność jest tem uderzeniem bicza — jeżeli wolno użyć tego wyrażenia — które posiada zdolność wykrzesania nowych sił.

Nigdy prawie nie należy lekceważyć jej wpływu. I można powiedzieć, że ta ukryta groźba odpowiedzialności jest zasadniczym jej motorem.

To stwierdzenie faktów ma również inną dobrą stronę. Rodzi ono nazewnątrz zaufanie do danej zbiorowości. Nadzór i kontrola są dla tych, którzy ponoszą odpowiedzialność, poważną gwarancją słuszności ich poczynań.

Stwierdzenie to w końcu nie pozwala żadnej władzy na przypisanie organizacji lub przypisom błędów popełnionych przez administrację.

Sztuka nigdy nie odpowiada za błędy artysty.

* * *

Nie może się jednak oprzeć na tem zbiorowość.

Groźba, w ślad której w razie konieczności nie szłaby sankcja, szybko straciłaby swoją skuteczność.

Sankcje muszą być bezwzględnie przewidziane.

W zależności od wagi czynu, mogą istnieć trzy różne ich rodzaje, dające się zresztą uszeregować, a mianowicie:

Sankcje karne;

Sankcje dyscyplinarne;

Sankcje pieniężne.

Zastosowanie sankcyj karnych w razie potrzeby powoduje zbiorowość; nie zależą one jednakże od niej, gdyż nakładają je sądy.

Przeciwnie, sankcje dyscyplinarne należą w zupełności do zakresu danej zbiorowości. Tworzą one całą, mniej lub więcej kompletną gamę, począwszy od zwrócenia uwagi, a skończywszy na wydaleniu, poprzez wymówkę, napomnienie, naganę i degradację.

Kary pieniężne mogą nakładać sądy na żądanie zbiorowości, lub też może je nakładać zbiorowość w tym wypadku, jeżeli są one statutem przewidziane.

Nie będziemy się dłużej rozwodzić nad temi sprawami, gdyż szczegółowe rozpatrzenie ich przekracza ramy naszej pracy.

Zaznaczymy tylko, że z mocy prawa każdy ponoszący stratę z winy innego, ma prawo żądać od niego odszkodowania.

A zatem, pomijając akcję karną, która jest akcją publiczną, zbiorowość ma więc zawsze prawo zażądać — w drodze sądowej — wyrównania strat spowodowanych przez swego pracownika.

Jednak w przeważnej ilości wypadków akcja ta nie doprowadzi do celu ze względu na mniejszą lub większą możność uiszczenia się przez pozwanego z przyznanego zbiorowości odszkodowania, albo też będzie miała skutek niewielki, ze względu na wysokość sum w grę wchodzących i dobrą wiarę pracowników. Wszczynanie więc tych akcyj nie przedstawiałoby żadnych korzyści dla danej zbiorowości.

Z tych względów byłoby wskazanem stosować sankcje karne z jaknajwiększą ostrożnością.

Państwo zresztą stanęło na tem stanowisku, gdyż o ile w stosunku do rachmistrzów przyjęło zasadę całkowitego zwrotu strat, o tyle w stosunku do administratorów ograniczyło sankcje pieniężne do wypadków ściśle określonych.

Kończąc musimy podkreślić, że w stosunku do personelu rachunkowego, zarówno w instytucjach państwowych, jak i prywatnych, korzystnem jest żądać wniesienia kaucji w wysokości ustosunkowanej do ważności pełnionej funkcji, tytułem zabezpieczenia na wypadek ewentualnych pretensyj i konieczności potrąceń.

Takie są w krótkości ujęte różne sposoby stosowania sankcyj.

Wybór ich i stosowanie jest zawsze dla szefa czynnością bardzo niemiłą

Pozostawienie poważnych błędów bez kar, stanowi z jednej strony niewyrównanie szkód poniesionych przez zbiorowość, tam gdzie to wyrównanie mogłoby nastąpić, z drugiej zaś strony jest ono pozostawieniem otwartych wrót dla recydywy. Przeciwnie, ciągłe i surowe karanie personelu wywołuje niezadowolenie, a tem samem zmniejsza wydajność jego pracy. W obu wypadkach cierpi na tem interes zbiorowości. A przecież tylko tym interesem winien powodować się

administrator. Narzuca się więc rozwiązanie pośrednie, kompromisowe; stosując łagodność, neutralizowaną w pewnej mierze poczuciem obowiązku, każdy szef znajdzie we wszystkich możliwych okolicznościach właściwe rozwiązanie.

* * *

Ostateczne widmo odpowiedzialności, działające na jednych jako postrach, dla innych stanowiące podnietę, wszystkim zaś przysparzające doświadczenie, posiada bardzo dadatnie skutki dla administracji.

Zawsze trudna do określenia, powinna ona być oceniana w stosunku do szczebla i zakresu władzy, jaki odpowiadający posiada.

Ponieważ połączona ona jest z różnemi sankcjami karnemi, dyscyplinarnemi, czy też pieniężnemi, winna ona być poszukiwana w ramach przez nas zakreślonych, przez szefów, znających błędy. W zastosowaniu jej winni oni kierować się całą swą łagodnością, mając przytem na względzie poczucie własnej swej odpowiedzialności.

W ten sposób odpowiedzialność szefa administracji, a często i niektórych jego podwładnych dochodzi do olbrzymich rozmiarów, w szczególności zaś wobec koncentracji oraz rozwoju środków stosowanych w nowoczesnych przedsiębiorstwach.

Wymaga ona temsamem od szefa wyjątkowych zalet charakteru.

Słuszność więc miał — gdy chodzi o administrację — Michał Chevalier, gdy pisał:

„Im dalej posuwa się cywilizacja, tem większa z poczynaniami ludzkiemi łączy się odpowiedzialność".

ROZDZIAŁ V.

Zasada koordynacji.

Wyłożone przez nas dotychczas zasady wypływają z ustalonego postulatu, jednak dotyczą one tej jego części, która nakłada na administratora obowiązek rachowania i podporządkowywania się pewnym ograniczeniom.

Drugą część, która mówi o więzach łączących i spajających administrację, pominęliśmy dotychczas milczeniem.

Tymczasem zagadnienie łączności występuje w administracji pod wieloma postaciami. Administracja jest jednym z elementów społeczności, a „cała społeczność — jak powiedział Bastiat — jest tylko splotem wzajemnie krzyżujących się solidarności".

Skądinąd, któż nie zna siły jedności. Drogą stowarzyszania się i łączenia mali i słabi urastają do potęgi. Skoncentrowanych przy pomocy jednej soczewki promieni słonecznych możemy użyć jako czynnika zapalającego. A ile to innych znamiennych prac można dokonać z pomocą jedności i łączności! Jedność ludzi i jedność rzeczy stanowi siłę, którą zawsze należy wykorzystać.

Poważnym byłoby błędem lekceważenie jej w administracji.

Oto powody, dlaczego rozpatrywać będziemy — do tego skłania nas również i nasz postulat — zasadę koordynacji, pod wieloma jej postaciami.

W budowli, którą wznieść mamy zamiar, zasada interesu winna skłaniać — jak to widzieliśmy — admnistratora do wyboru materjałów najlepszych; pod wpywem odpowiedzialności będzie on eliminował materjały najgorsze.

Zasadę koordynacji winien on uważać jako czynnik wzajemnie spajający owe dobre materjały, jako cement łączący je dla dobra całości tej budowy.

Przypatrzmy się więc ,jaki wpływ wywiera ona na poszczególne elementy administracji.

* * *

Jasnem jest, że zasada koordynacji winna się odnosić do wszystkich — mniej więcej — aktów administracyjnych.

Ale te akty decydują i wykonują administratorowie. Czyli, koordynować je, znaczyłoby — w stopniu większym, lub mniejszym zapewnić łączność między osobami, które administrują.

Możliwem więc jest, a w zasadzie i koniecznem, rozpatrzeć dwojaką czynność koordynacji :

z jednej strony w stosunku do administratorów ;

z drugiej zaś w stosunku do aktów administracyjnych.

Skombinowaną tę czyność można wykonać na dwa sposoby :

albo w przestrzeni, przez zapewnienie łączności między poszczególnymi administratorami, pracującymi *równocześnie* nad jedną i tą samą sprawą, ewentualnie wzajemnie łącząc dokonane *współcześnie*, przez poszczególnych administratorów akty administracyjne:

albo też w czasie, przez zapewnienie kontaktu między poszczególnymi administratorami, działającymi kolejno, *jeden po drugim* ewentualnie łącząc między sobą akty administracyjne, dokonane *w różnych odstępach czasu.*

Ostatecznie, w wyniku naszych rozważań ujrzeliśmy pewną sieć łączności, dotyczącą zarówno osób, jak i czynów, która łączy je albo w czasie, albo też w przestrzeni.

Postarajmy się sieć tę metodycznie rozwikłać.

* * *

Zacznijmy od osób.

Istnieją w administracji sprawy, które jednocześnie interesują kilka służb danej zbiorowości, a w konsekwencji rozpatrywane są *równocześnie* przez cały szereg administratorów.

Gdyby teraz zaniechać skoordynowania ich wysiłków i pozwolić im na powzięcie decyzyj według ich temperamentu, według ich mniej lub więcej dostatecznego zaznajomienia się z temi sprawami, mniej lub więcej ścisłego uzgodnienia ich wiadomości, — wówczas ryzykowałoby się, że rozwiązania, przyjęte przez poszczególne służby, będą niedostateczne, lub też wzajemnie się różniące; ryzykowałoby się nawet, że sprzeczne między sobą rozwiązania będą jednocześnie wcielane w życie z wielką szkodą dla administracji. Nie zapominajmy bowiem, że „rzadkością jest, jak mówił Taine, by umysł nasz mógł objąć całość zagadnienia".

Z drugiej zaś strony stopniowe poddawanie tych spraw pod rozwagę różnym po sobie władzom w danym wypadku zainteresowa-

nym, powodowałoby poważne opóźnienie w ich załatwieniu, lub często stanowiłoby utrudnienie dla tego załatwienia, ze względu na długotrwałe zazwyczaj wędrówki akt do poszczególnych spraw się odnoszących. Nie ulega wątpliwości, że w wypadkach gdzie takie sprawy dotyczą więcej aniżeli trzech służb, — co często w praktyce się zdarza, osiągnięcie porozumienia między poszczególnemi szczeblami przedstawia bardzo poważne trudności, co ostatecznie prawie zawsze odbija się na rezultatach prac.

Cóż więc czynić należy w podobnych okolicznościach?

Jedynem rozwiązaniem praktycznem jest zapewnienie koniecznej koordynacji i wytworzenia kontaktu między zainteresowanymi administratorami na wspólnem ich zebraniu.

Na takich zebraniach można w szczegółach wszystkie sprawy przedstawić, oraz wzajemnie podać posiadane lub zebrane wiadomości, potrzebne do ich załatwienia. Jednem słowem, można w ten sposób zebrać wszystkie elementy oceny i przedstawić je do dyspozycji tym, których zadaniem jest dokonanie tej oceny.

Pozatem w ten sposób wszystkie ewentualne tezy spotykają się bezpośrednio. Ich równoczesne zetknięcie się musi odrazu wykazać wszystkie trudności, lub właściwości zamierzonych rozwiązań, czyli to wszystko, co jest w nich zbędnem, w takiem, lub innem rozumieniu rzeczy.

Wkońcu, tego rodzaju zebrania poza tem wszystkiem, posiadają tę wielką korzyść, że pozwalają wszystkim biorącym w nich udział władzom wzajemnie się ocenić, a oceniając — wzajemnie się szanować i wyrabiać w nich — drogą zwyk'ego zetknięcia się — chęć ścisłego jednoczenia się dla dobra ogólnego (podczas gdy korespondencje w odosobnieniu przygotowywane mają często skutek wręcz odwrotny); powodują one ponadto wzajemną suggestję nowych idej, a ostatecznie pozwalają na uzgodnienie rozwiązań szybkich i dobrze pomyślanych.

Wytwarza się w ten sposób atmosferę serdecznej współpracy i wzajemnego poszanowania, co łączy się z największą dla zbiorowości korzyścią. Czyż nie powiedziano zresztą, że „instynkt stosunków zbiorowych jest źródłem wszystkich dobrotliwych uczuć"?

Jest to prawdą szczególniejszą w odniesieniu do administracji.

Koniecznem jednak jest, by na tych zebraniach była władza, która potrafiłaby uzgodnić wątpliwości poszczególnych administratorów, a w momencie właściwym powziąć pożądane decyzje. Często bowiem stwierdzić można prawdziwość powiedzenia starych rzymian: Quot capita, tot sensus. Ile głów, tyle zdań. Naturalną jednak w zupełności jest rzeczą, że istnieją rozbieżności w poglądach. Niemniej rozbieżności te należy usunąć. A usunięcie ich jest właśnie celem zebrań i komisyj. Zebraniom więc takim musi przewodniczyć przełożony, posiadający dostateczną powagę i zaopatrzony w odpowiednią władzę, — przełożony, który potrafiłby z nich uczynić organ zdolny do jednoczenia i zamierzonej kooperacji. Przełożony ten staje się w pewnej mierze wspólnym mózgiem wszystkich głów, a jako taki winien posiadać myśl dominującą i kierowniczą, która doprowadziłaby go w ciężkiej pracy rozjemcy do zasadniczego celu: interesu ogólnego zbiorowości.

A teraz, czy wobec naszych rozważań należałoby nadać tym zebraniom charakter perjodyczny, czy też okolicznościowy? Odpowiedź nie będzie ulegała wątpliwości. Narzuca się tu perjodyczność gdyż uzależnienie zebrań od inicjatywy poszczególnych administratorów, którzy w danym wypadku mieliby się przyznać, iż we własnym zakresie nie potrafią znaleźć rozwiązania swych zadań, równałoby się zupełnemu niemal przekreśleniu tych zebrań. Naturalnie, że i perjodyczność ta musi być uzależniona od ilości i charakteru spraw, które mają być wspólnie rozpatrzone. A już samo tylko doświadczenie wskaże terminy tych zebrań.

Pożądanem jest również, by zebrania odbywały się na wszystkich szczeblach, gdyż koordynacja potrzebna jest na różnych stopniach hierarchji, nietylko między administratorami efektywnymi, ale także i między czynnikami przeprowadzającemi choćby tylko równoczesne studja pewnych spraw.

Jednem słowem, ***zebrania koordynacyjne***, czy się je nazwie ***komitetem koordynacji, radą administracyjną***, czy też krótko ***komisją***, winny się odbywać pod przewodnictwem przełożonego władz zebranych, winny być zwoływane perjodycznie i na każdym szczeblu administracji.

Zrozumiałem jest,że niezależnie od nich, w wypadkach gdy zachodzi nagłość załatwienia sprawy, dotyczącej kilku służb, a nie można, lub nie powinno się jej przekazać do rozpatrzenia zebraniu koordynacyjnemu, wówczas bezpośrednie porozumienie się władz zainteresowanych jest prawie zawsze znacznie korzystniejsze, aniżeli pisemna korespondencja, z tem zastrzeżeniem jednak, że władze te zdadzą sprawę swym przełożonym z wniosków, powziętych na drodze tego porozumienia.

W ten sposób szczelne przepierzenia,o których raz już wspominaliśmy, mogą zniknąć zupełnie z dziedziny administracji.

Jest to jedna z korzyści koordynacji.

Ale są i inne jeszcze.

* * *

Widzieliśmy właśnie czem jest istota łączności administratorów w przestrzeni, jeżeli użyjemy tu wyrażenia, które przyjęliśmy na początku niniejszego rozdziału.

Zobaczymy teraz w czem leży istota tej łączności, gdy administratorowie działają nie równocześnie, lecz jeden po drugim, kolejno.

Zauważmy na samym wstępie, że administratorowie nie są wieczni na stanowiskach, które zajmują. Z różnych powodów zmieniają się oni na każdym stanowisku administracyjnem, czasem w większych odstępach czasu, kiedyindziej bardzo często. Niezależnie wszelako od rytmu tych przesunięć, konieczne jest zachowanie pewnej łączności między tymi, którzy odchodzą, a tymi, którzy przychodzą. W zasadzie, łączność ta nie może być naturalnie ani uprzednia, ani następna w stosunku do danego przesunięcia, czy zmiany. Musi ona nastąpić współcześnie.

Na czem ona może polegać?

Naturalnie, jak w każdym wypadku, gdzie następuje przekazanie władzy czy obowiązków, odchodzący winien swemu następcy

wyjaśnić wszystkie szczegóły z przeszłości i wskazać mu wszystkie obowiązki, a to celem zapewnienia ciągłości administracji. Może to być uskutecznione wyłącznie w drodze rzeczywistego i szczegółowego *oddania służby*.

W ten właśnie sposób powstaje tradycja (tak cenna w bardzo licznych okolicznościach); jeżeli bowiem, według formułki Lacordaire'a "tradycja jest łącznikiem między przeszłością a teraźniejszością", to według powiedzenia Prudhon'a jest ona „punktem wyjścia w każdem dociekaniu przyszłości".

Tem więc właśnie przekazaniem, czy oddaniem służby i tą właśnie tradycją tłumaczy się w tym wypadku zasada koordynacji.

Mamy jednak jeszcze jedną tego odmianę, gdzie mianowicie bierze udział cały szereg administratorów: studjum spraw administracyjnych, polegające na kolejnem ich badaniu przez różne władze hierarchiczne.

Hierarchja wypływa z ogólnej organizacji zbiorowości. Niezależnie jednak od tego jakąby ona była, koniecznem jest z całą dokładnością ustalić okoliczności, w których dwie po sobie następujące władze winny wchodzić w kontakt, a dalej ich wzajemne atrybucje.

Unikać naturalnie należy luk w określaniu tych atrybucyj, które zresztą rychło się ujawnią, przedewszystkiem zaś unikać należy dwoistości w organizacji, co już trudniejszem jest do wykrycia. By zdać sobie sprawę czy wszystko zostało przewidziane w *punktach styczności*, najbardziej wskazanem jest nakreślenie schematu organizacji administracyjnej.

Jest to dalszy sposób stosowania zasady koordynacji.

Jakto zresztą wyżej ustaliliśmy, korzystnem jest tam, gdzie w grę wchodzi równoległa działalność administratorów, przewidzieć perjodyczny kontakt szefa z podwładnymi, pewnego rodzaju odprawy, które mogą być nawet codzienne, a na których pewne sprawy będą ustnie rozpatrywane; w niczem to jednak nie uszczupli inicjatywy i odpowiedzialności każdego.

Te bezpośrednie znoszenia się szefów z podwładnymi, czyli t. zw. odprawy, stanowią ostatnią konsekwencję zasady koordynacji, zastosowanej do samych administratorów.

* * *

Zbadajmy teraz w jakich warunkach zasada ta powinna być stosowaną do aktów administracyjnych.

Najpierw weźmy pod uwagę te akty, które są dokonywane przez różnych administratorów *równocześnie*.

Niewątpliwie, nie należy ich rozpatrywać tak, jak gdyby były one w zupełnej, wzajemnej niezależności od siebie, jak gdyby nic ich między sobą nie łączyło, gdyż wówczas nie będziemy mieli jednej administracji, ale raczej będzie ich tyle, ilu administratorów. W ten sposób przestałaby w zupełności istnieć administracja zbiorowości.

Jak więc doprowadzić do tej zależności?

Na samym wstępie mamy skontyngensowanie wydatków; ustalenie granic dla poszczególnych administratorów pociąga za sobą po-

średnią zależność między ich aktami, w danym wypadku zależność między aktami tej samej, lub też różnej natury. Nie będziemy na tem miejscu dłużej się nad tem rozwodzić, — gdyż sprawą kontyngensowania wydatków zajęliśmy się szczegółowiej przy omawianiu podstawowych zasad.

Zresztą pożądaną zależność możemy uzyskać w inny sposób.

Akty administracyjne są, w samej rzeczy, najczęściej aktami wydatków. Wydatki zaś są rezultatem potrzeb. Czyli, konsekwencją skoordynowania potrzeb będzie koordynacja wydatków. Otóż, by skoordynować potrzeby poszczególnych administratorów, wystarczy zestawić je w ogólny plan administracji, określający całość potrzeb, oraz środki ich zaspakajania; plan taki da się dostosować do każdego rodzaju wydatków i każdego okresu. Na zasadzie takiego planu ogólnego każdy administrator opracowuje szczegółowy plan dla swojej służby, dotyczący wyłącznie jego własnych wydatków.

Plany administracji tak pojęte, są niechybnie w pewnej mierze programem zadań, jednak, jak słusznie zauważył Vacherot „programy zadań, nawet najlepiej ujęte, nie będą niczem, gdy zbraknie wykonawców". Korzyść z planów administracyjnych byłaby niewielka, gdyby były źle wykonane. Atoli budować powinniśmy na administratorze średnio uzdolnionym. Dla niego plany te powinny być w pewnym stopniu pomocą, gdyż nie pozwalają mu one poddać się fali wypadków, ale przewidzieć je w ich związku przyczynowym; nie pozwalają mu administrować z dnia na dzień i dla siebie, lecz zmuszają go do oparcia swej pracy na szeroko zakrojonych okresach i w zupełnem porozumieniu z kolegami. Wogóle pobudzają go one do aktów pod każdym względem skoordynowanych, a tem samem korzystnych dla zbiorowości.

* * *

Pozostaje koordynacja aktów w czasie. Plany administracyjne dotyczą wszystkich, jak widzieliśmy administratorów, zadań zaś tylko bieżących.

Jednakże leży w interesie ogólnej działalności danej zbiorowości, by czynności dzisiejsze stanowiły przygotowanie przyszłości. Są zaś one w mniejszym, lub większym stopniu funkcją przeszłości.

Rozwój zbiorowości, ewentualna jej przebudowa w większym stylu, może być dokonana szczęśliwie jedynie przez opracowanie *programu działalności* na długą metę, dającego się dostosować do różnych zadań, *programu opracowanego przez szefa*, a znanego głównym jego współpracownikom, który jest dla wszystkich przewodnikiem w ważnych postanowieniach.

Rezultatem tego programu powinno być stworzenie ze wszystkich aktów administracyjnych całości sharmonizowanej, mającej na celu uzyskanie korzystnych warunków dla rozwoju zbiorowości.

Program taki powinien być w pewnej mierze mozajką z drobnych kamyków, któremi są bezpośrednie i stosunkowo drobne akta administracyjne — mozaiką, która stanowiłaby dzieło sztuki, dobrze ujęte, o wysokiej wartości, zdolne wpłynąć na przyszłość.

* * *

Ostatecznie, zasada koordynacji ujawniła się nam pod różnemi postaciami, jak: zebrania koordynujące, oddanie służby, tradycja, schematy organizacji administracyjnej, odprawy, kontyngensowanie wydatków, ogólny plan administracji i programy działalności.

Pod różnemi temi przejawami przynosi ona wybitne korzyści administracji.

ROZDZIAŁ VI.

Zasada sprzeczności.

Zarówno jak zasada odpowiedzialności była dla nas przeciwwagą zasady interesu, tak samo przewidzieć musimy zasadę sprzeczności, jako przeciwstawienie zasady koordynacji.

Jeżeli korzystnem jest rzeczywiście tworzyć łączność między pewnemi osobami, czy też pewnemi aktami, to i pożądanem będzie w przeciwieństwie przeszkodzić istnieniu pewnych styczności i łączności. Mogą być one bowiem szkodliwe, lub conajmniej niepożądane w administracji danej zbiorowości.

Trzymając się metody poprzednio zastosowanej, zapytamy więc, które czynniki korzystnem będzie wzajemnie odseparować, czy to w czasie, czy w przestrzeni, — i to zarówno w odniesieniu do administratorów, jak i do aktów administracyjnych?

* * *

Przyjrzyjmy się wpierw administratorom.

Nie chodzi oczywiście w zupełności o separację ciał, lecz o separację dóbr, gdyż przecież nie może tu zależeć na osadzeniu administratorów w wieży. W danym wypadku chodzi o czynności, które oni spełniają i jakie należy ściśle rozróżnić od niektórych innych.

W administracji istnieją funkcje, które nie znoszą zlania, czy też wzajemnego przenikania, słowem, sprzeczne z sobą.

Jedna i ta sama władza nie powinna ich nigdy łącznie wykonywać.

Jakież więc atrybucje należy skreślić z zakresu czynności administratora?

Nie należy zapominać, że administratorzy decydują w sprawach, mających wpływ na majątek zbiorowości; decyzje ich wpływają zatem na elementy stanowiące ten majątek t. j. pieniądz i materjał. Pod tym względem inicjatywa ich jest kompletna.

Otóż, istnieją rachmistrze na których spoczywa obowiązek pieczy i konserwacji tych elementów, oraz dokonywania obrotów z niemi związanych, czyli wedle uświęconego wyrażenia — zawiadywanie niemi[1]). Zadaniem ich jest materjalne wykonanie decyzyj admi-

[1]) Zawiadywanie użyte tu jest w znaczeniu czynności wykonawczo-administracyjnych, i przeciwstawienie do czynności kierowniczych według postanowienia dekretu o administracji armji. Przypisek tłumacza.

nistratorów, wobec których za to wykonanie ponoszą odpowiedzialność.

Na podstawie tej organizacji administratorowie mają w zasadzie prawo sprawdzania stanu elementów, zawiadywanych przez rachmistrzów, ci ostatni zaś w miarę otrzymywania rozkazów od administratorów wchodzą w kontakt z właściwymi korespondentami, czy klijentami, stwierdzają słuszność ich uprawnień, oraz ustalają ich wysokość.

W ten sposób stwarza się między temi dwoma kategorjami personelu administracyjnego, to jest administratorami z jednej, a zawiadowcami - rachmistrzami z drugiej strony, pewnego rodzaju trwałe i stałe współdziałanie, które wzajemnie się krzyżuje z wielką dla administracji korzyścią. Możemy wzajemny stosunek tych kategoryj przyrównać do wątka i osnowy w tej samej tkaninie.

Należy tu jeszcze podkreślić, że wykonują one w stosunku do siebie pewnego rodzaju kontrolę mniej lub więcej oficjalną, jednak nieustanną i wzajemną.

Gdybyśmy dopuścili do połączenia czynności administratora i zawiadowcy - rachmistrza w jednym ręku, to temsamem znieślibyśmy tę kontrolę, a już przynajmniej w większych jednostkach administracyjnych, gdzie taka dwoistość personelu może istnieć, dobrowolnie narażalibyśmy się na pewne niewłaściwości.

Mówimy tu o sprzeczności między administracją, a zawiadywaniem.

Sprzeczność ta rozciąga się naturalnie, jeżeli o tem wspomnieć należy i na wykonanie, które podlega zawiadywaniu i ma jedyne zadanie polegające na wykonaniu zleceń zawiadowców.

W tym stanie rzeczy, jak to zresztą później jeszcze obszerniej zobaczymy, zadaniem kontroli jest zbadać, czy rozkazy wydane przez administratorów zostały należycie wykonane, a dalej, czy rozkazy te odpowiadały w rzeczywistości potrzebom. W rozdziale poświęconym specjalnie kontroli wyłuszczymy powody, dla których nie jest wskazanem zapożyczanie czasowo kontrolerów z korpusu administratorów, gdyby ci po skończonej funkcji mieli wrócić na dawne swe stanowisko, a wręcz niemożliwem byłoby powierzać pewnym administatorom funkcję kontrolerów w sprawach z ich służbą związanych. Oba te korpusy powinny być bezwzględnie odrębne. Wypływa z tego, że istnieje również sprzeczność między administracją a kontrolą.

* * *

Cośmy wyżej powiedzieli, dotyczy sprzeczności z punktu widzenia personelu, rozpatrywanej w przestrzeni, jeżeli mamy zachować w dalszym ciągu określenie już użyte.

Rozważmy to samo pod względem czasu.

W czasie, jak już widzieliśmy, personel administracyjny stanowi hierarchję administracyjną.

Otóż, tak samo jak poprzednio przy pomocy zasady koordynacji zapewniliśmy regularną łączność między jednostkami tę hierarchję stanowiącemi, bez jakiejkolwiek przerwy — tak samo obecnie, przy pomocy zasady sprzeczności powinniśmy przeszkodzić wszelkiemu

zahaczaniu atrybucyj, oraz wszelkiemu mieszaniu się jednej władzy do pracy władzy sąsiedniej.

A tylko pod tym warunkiem unikniemy zamieszania administracyjnego i jego podwójnego niebezpieczeństwa: nieodpowiedzialności i zniechęcenia.

Warunek ten jest nieodzowny na całej rozpiętości drabiny hierarchicznej. Z tych też względów każde stanowisko powinno mieć jak najściślej określone pole działania, graniczące z polami władz sąsiednich, jednak w niczem ich nie przekraczające.

W tym wypadku staje się zasada sprzeczności właściwością poszczególnych stanowisk w działalności administratora.

Ostatecznie w hierarchji administracyjnej, którą przyrównać możemy do całej serji tarasów nad sobą zbudowanych, zasada koordynacji pozwoliła na ułożenie poszczególnych schodów, zapewniając połączenie między przyległemi tarasami. Zasada zaś sprzeczności wymaga, by tarasy te były ściśle rozgraniczone podtrzymującemi je i łączącemi wzajemnie murami, wykluczając możliwość zawalania się jednych schodów na drugie.

* * *

Przejdźmy teraz do aktów administracyjnych i rozpatrzmy najpierw te, które dokonywane są współcześnie.

Czyż niema powodów, dla których należałoby unikać pewnych styczności między temi aktami?

Są, bezwzględnie.

Widzieliśmy w samej rzeczy, że w myśl zasady kontyngensowania, wydatki tej samej natury grupowane są według tak nazwanych przez nas „działów".

Wynika z tego, że wydatki z natury swej podpadające pod pewne określone działy, nie mogą być objęte innemi. Inaczej wszystko byłoby spaczone, a programy administracyjne, o których już mówiliśmy, oraz metody administracji, które niżej jeszcze wyłożymy, stałyby się zupełnie bezprzedmiotowe.

Rozpatrywana pod tym kątem widzenia zasada sprzeczności wyraża się związaniem każdego działu z pewną określoną osobowością o charakterze ściśle określonym, który wykluczałby u danego administratora jakąkolwiek wątpliwość co do podziału wydatków, a równocześnie co do zmiany tego podziału pod jakimkolwiek pretekstem.

Staje się ona w ten sposób *właściwością działów.*

Jednak bezzwłocznie nasuwa się pytanie w tym względzie.

Uznajemy tę właściwość za konieczną tylko dla wydatków.

Jak przedstawia się rzecz z przychodami? Czy zawsze należy na dany dział zapisywać związane z nim wpływy w szczególności zaś wówczas, gdy dany dochód jest wynikiem rozchodu materjału z tego właśnie działu?

Szczegół ten zasługuje na bliższe rozpatrzenie.

Jeżeli w pracy swej winien administrator uwzględniać według działów całość majątku zbiorowości (pieniądz i materjał), wówczas nie będzie to ulegało wątpliwości. Podział na działy powinien być

zawsze przestrzegany, gdyż dochód pieniężny jest tylko wyrównaniem rozchodu materjałowego, a tem samem ogólny majątek nie zmienia się z powodu tych dwu operacyj. Zresztą dochód pieniężny pozwala drogą nowego zakupu uzupełnić ubytek w materjale i powrócić do tej sytuacji w pieniądzu i materjale, jaka była przed wyzbyciem się materjału. W ten sposób pieniądz i materjał stanowią dla administratora jak gdyby dwa naczynia połączone, których całą zawartością on dysponuje. Ubytek w jednem, należy wyrównać w drugiem.

Niezawsze jednak rzecz ma się w ten sposób, gdyż w pewnych wypadkach, niesłusznie zresztą, administracja opiera się wyłącznie na obrotach finansowych.

Narzuca się więc pewne rozróżnienie.

Jeżeli rozchodowany materjał został, lub winien być uzupełniony w bieżącym okresie gospodarczym, wówczas uzyskany dochód z jego sprzedaży powinien być zapisany we właściwym dziale, gdyż ma on tylko zrównoważyć sytuację finansową tego działu naruszoną danem kupnem, czy uzupełnieniem. W każdym innym wypadku nie należy tego czynić, gdyż tem samem powiększyłoby się bez żadnego uzasadnienia kredyt danego działu, który nie poniósłby żadnego równoważącego wydatku z tytułu tego wyzbycia się materjału.

Dlatego to w służbach państwowych wprowadzono rozróżnienie, zgodnie mniej lub więcej z powyższemi rozważaniami, między dochodami nazwanemi „zwroty na wznowienie kredytów", które zaliczone są na dane działy, a „dochodami skarbu państwa", których się na działy nie zalicza.

Ostatecznie, specjalność działów należy *całkowicie* zachować odnośnie do wydatków, ale tylko (ewentualnie) *względnie* do dochodów.

* * *

Zbadajmy teraz środki jakie należy przedsiębrać celem uniknięcia niepożądanych łączności między aktami administracyjnemi— w czasie.

Należy naturalnie w tej mierze unikać, by wydatki uskutecznione w jednym okresie, zapisane zostały na okres inny, gdyż administrator, mając porównać faktyczną sumę uskutecznionych wydatków z przysługującemi mu kredytami, byłby w tych warunkach niejako w niemożności dokonania tego.

Rzecby można, że w ten sposób uniemożliwiłoby się administrację.

Jest więc rzeczywiście konieczne, by wydatki danego okresu były zapisywane wyłącznie na jego rachunek, czyli na ten okres, na który kontyngens na dane wydatki został przyznany.

Nazywamy to *właściwością okresów gospodarczych*

Nie należy jednak zapominać, że wydatki związane są z dwiema datami: datą postanowienia wydatku i datą wypłaty pieniężnej.

Stąd też dwa sposoby ujmowania właściwości okresów gospodarczych.

Związanie zapisu z datą postanowienia jest oczywiście bardziej prawdziwe i w znacznej mierze ułatwia administratorowi zda-

nie sobie sprawy ze swej działalności. Posiada natomiast tę niedogodność, że utrudnia porównanie między rachunkami administratora, a rachmistrza - płatnika.

To też w zupełności nie naruszając właściwości okresów, oraz mając na celu uniknięcie zbędnej pisaniny administratora, można uwzględnić zapis wydatków według daty wypłat. Dopuszczalne jednak to jest tylko wówczas, gdy bieżące zaległości wypłat w dwóch następujących po sobie okresach nie wykazują poważniejszych między sobą różnic. Praktycznie rzecz biorąc, zaległości te dla każdego okresu stanowią małą tylko część jego wydatków. Wobec tego w licznych wypadkach różnice te mogą mieć tylko bardzo małe znaczenie. Taki więc sposób zapisu może być często przyjęty, na czem nie ucierpi zbytnio ani sama zasada kontyngensu, ani też wypływające z niej obowiązki.

Jednakże właściwość okresów wiąże się również i z kredytami na dane wydatki. Podobnie zaś jak wydatki tak i kredyty muszą być niezmiennie związane z okresami, na jakie zostały wyznaczone, w przeciwnym bowiem razie porównanie jednych i drugich tak potrzebne administratorowi, stałoby się iluzoryczne. Tak więc rachować, w znacznej mierze znaczy administrować.

Czyż wobec powyższego należy wnioskować, iż nie powinno być łączności między kredytami z jednego okresu na drugi? W szczególności zaś, czy należy z tego wnioskować, że niewykorzystane w jednym okresie gospodarczym kredyty, nie z powodu uzyskanych oszczędności, lecz poprostu z tego powodu, iż nie było odpowiednich warunków dla tych wydatków we właściwym czasie, że pozostające z tego powodu do dyspozycji kredyty nie powinny być wogóle zużyte i tem samem nie powinno się ich przenieść na okres następny, względnie na okresy następne?

Wysnucie takich wniosków w przedmiocie kredytów i właściwosci okresów byłoby wypaczeniem administracji późniejszych okresów, które musiałyby w ten sposób ponosić wydatki nie otrzymawszy na ten cel żadnych kredytów, a ponadto byłoby uniemożliwieniem wykonania ustalonych planów administracji i programów działalności, — i to bez względu na dokładność z jaką zostały one opracowane. A czyż w ten sposób nie spowodowałoby się, że administratorzy, chcąc uniknąć tej poważnej niedogodności, wpadliby w drugą, jeszcze poważniejszą, wyrażającą się wydatkowaniem za wszelką cenę kredytów przyznanych, zanim skończy się ich okres gospodarczy, mimo iż warunki w tym okresie były dla tych wydatków w najwyższym stopniu niesprzyjające?

Nie powinno się więc nadawać właściwości okresów, gdy idzie o kredyty, charakteru bezwzględnego, lecz właśnie należy zastrzec sobie możność przenoszenia z jednego okresu na drugi pewnych kredytów w wypadku ich niewykorzystania. Nieuznawanie tej konieczności jest właśnie jednym z błędów popełnianych przez służby państwowe.

Niezależnie więc od jakiegokolwiek stanu rzeczy w tym względzie musimy stwierdzić, podobnie jak to uczyniliśmy odnośnie właściwości działów, że właściwosć okresów gospodarczych dotyczy wydatków w zupełności, zaś kredytów tylko względnie.

* * *

W reasumpcji wszystkiego, co wyżej powiedzieliśmy, zasadę sprzeczności rozbiliśmy w czasie naszych badań na właściwość funkcyj, właściwość stanowisk, właściwość działów i właściwość okresów gospodarczych.

Z tych względów moglibyśmy zasadę sprzeczności nazwać również zasadą właściwości.

* * *

Ostatecznie, stanęliśmy oto wobec siedmiu głównych zasad, które są następujące:

Zasada podziału pracy;
Zasada kontyngensu;
Zasada autorytetu;
Zasada interesu;
Zasada odpowiedzialności;
Zasada koordynacji;
Zasada sprzeczności,

które rozpadają się na trzydzieści „zasad wtórnych", wypływających w części bezpośrednio, w części zaś pośrednio z ustalonego przez nas postulatu i mających charakter ogólny, to znaczy, że dadzą się one zastosować z równem powodzeniem w przedsiębiorstwach prywatnych, jak i służbach państwowych, a ponadto dadzą się zastosowac równocześnie.

Należy je wprowadzić w życie w każdym wypadku tworzenia organizacji administracyjnej i dostosowywać je do szczególnych potrzeb tej organizacji.

Przystąpimy obecnie do uzupełnienia ich — dotyczyć to będzie conajmniej najgłówniejszych z pośród tych zasad—różnorodnemi metodami administracji. Metody te stanowią w sumie różne sposoby praktycznego zastosowania dwu zasad elementarnych: podziału pracy i kontyngensu. Ponadto są one temi ograniczeniami, o których wspominaliśmy w naszym postulacie.

Jedne i drugie mogą i powinny być dla administratora pomocą i przewodnikiem; mimo to jednak nie powinien on uważać, iż są one aksjomatami bezwzględnemi, które należy najściślej przestrzegać.

Byłoby to wbrew naszym ideom, a nadawanie im znaczenia tak absolutnego równałoby się zupełnemu wypaczeniu charakteru naszej pracy.

Zresztą administracja jest sztuką i chyba przestalibyśmy ją za taką uważać, gdybyśmy chcieli ściśle podporządkować ją kilkunastu formułkom, choćby one były nie wiedzieć jak słusznie uzasadnione.

Daleką jest od nas myśl porównania naszych zasad do tych, o których myślał Bonald, gdy mówił: „Zwalczać zasady sofizmatami, to tosamo, co rzucać groch o ścianę".

W tej sprawie raczej przyznalibyśmy się do uwagi Buffon'a:

„Absolut, bez względu na to, czego dotyczy, jest zarówno sprzeczny z naturą, jak i z umysłowością ludzką".

C. d. n.

Mjr. K. K. Michał Grossek.

Intendentura w świetle preliminarza budżetowego na rok 1927/28.

Zatwierdzony uchwałą Rady Ministrów preliminarz budżetowy na rok 1927/28 został przedłożony przez p. ministra skarbu władzom ustawodawczym w terminie, ustalonym ostatnią zmianą konstytucji.

Nie od rzeczy więc będzie w chwili, kiedy leży on na warsztacie pracy sejmu, zapoznać się z jego treścią, a w szczególności z preliminarzem budżetowym działu intendenckiego.

Nim jednak przejdę do właściwego tematu, pozwolę sobie skreślić parę uwag, które umożliwią szerokiemu ogółowi wykonawców tego budżetu zapoznanie się z podłożem rozpatrywanej sprawy.

Niech sobie czytelnicy przypomną, że najlepszy znawca budżetu wojskowego w sejmie, poseł Czetwertyński, stwierdził, iż budżet wojskowy winien wynosić 700 miljonów złotych w sytuacji gospodarczej kraju, kiedy żyto kosztowało około 25 zł. za kwintal, a dolar był równy 5 zł. 18 gr.

Równocześnie należy sobie uprzytomnić, że w ten sposób obciążenie ludności wydatkami wojskowemi w wysokości 26 zł. w złocie, wzgl. franków szwajcarskich rocznie na głowę nie byłoby za wielkie w porównaniu z innemi państwami zwłaszcza, jeśli się uwzględni tworzenie naszego wojska od podstaw w ciągu niewielu lat, oraz warunki polityczne naszego państwa.

Dla lepszego zobrazowania tego może posłużyć następująca tabela porównawcza:

Wydatki ogólno państwowe i wojskowe na głowę ludności w Polsce w porównaniu z takiemi wydatkami w państwach obcych

Wyszczególnienie	Polska w 1925 r.	Niemcy w 1925 r.	Czechosłowacja w 1925 r.	Francja w 1925 r.	Rosja Sowiecka w 1925/26 r.	Rumunja w 1925 r.
Ludność (okrągło)	28,000 000	60,000,000	14,000,000	40,000,000	134,000,000	16,500,000
Budżet ogólno państwowy:						
w walucie krajowej	2,165,900,221	7,651,753,726	15,974,000,000	33,490,000,000	3,778,000,000	31,750,000,000
we fr. szwajcarskich . . .	2,165,900,221	9,564,692,200	2,459,996,000	9,449,700,000	13,268,000,000	1,184,701,490
Na głowę ludności wypada:						
w walucie krajowej	77,35	127,50	1,141,6	837,2	28,1	1,924,2
we fr. szwajcarskich . . .	77,35	159,41	175,7	236,2	99,0	71,8
Budżet wojskowy:						
w walucie krajowej	725,100,000	566,995,860	1.815,435,710	5,528,684,124	624,500,000	4,324,650,797
we fr. szwajcarskich . . .	725,100,000	708,744,825	279.577,099	1,559,835,715	1,661,217,284	161,367,560
Na głowę ludności wypada:						
w walucie krajowej	25,8	9,4	129,6	138,2	4,6	262,1
we fr. szwajcarskich . . .	25,8	11,8	19,9	38,9	12,3	9,8

Wyszczególnienie	1926 r.	1926 r.	1926 r.	1926 r.	Anglja 1926 r.	Włochy 1923/24 r.
Ludność.					44,500,000	40,000,000
Budżet ogólno państwowy:						
w walucie krajowej . . .	1,730,086,562	7,713,873,515	10,070,271,410	35,856,680,000	789,206,310	20,618,937 765
we fr. szwajcarskich . . .	1.384,069 250	9,642,342,000	1,545,786,661	8,666,559,956	19,889,000,000	5,154,734,441
Na głowę ludności wypada:						
w walucie krajowej . . .	61,7	128,5	719,3	896,4	17,7	515,4
we fr. szwajcarskich . . .	49,4	160,7	110,4	216,6	446,90	128,8
Budżet wojskowy:						
w walucie krajowej . . .	563,585,482	685,789,290	1,935,402,500	6,280,875,394	104,373,000	3,195,769,678
we fr. szwajcarskich . . .	450,868,385	857,236,612	297,084,283	1,518,000,000	2,630,199,600	798,942,419
Na głowę ludności wypada:						
w walucie krajowej . . .	20,1	11,4	138,2	157,0	2,3	79,8
we fr. szwajcarskich . . .	16,1	14,2	21,2	37,9	59,1	19,8

Sytuacja finansowa naszego państwa nie pozwala nam dziś jednak nawet marzyć o tem, by budżet wojskowy mógł wynosić 700 miljonów złotych, przy parytecie złotowym. Musimy się pogodzić z tem, że osiągnęliśmy w wydatkach w r. 1926 około 590 miljonów złotych i że w r. 1927/28 osiągniemy około 700 miljonów złotych przy parytecie 9 zł. = 1 dolar. Budżet wojskowy 1925 r. w sumie wydatków 725 miljonów złotych i to złotych pełnowartościowych po 5 zł. 18 gr. za dolara był zatem najwydatniejszy dla wojska.

Już z tych paru cyfr widzimy, że obecna sytuacja budżetowa dla wojska jest niepomyślną. Uwydatni to jeszcze wyraźniej porównanie stosunku procentowego budżetu wojskowego do budżetu ogólnopaństwowego.

Rok budżetowy	1925 r.	1926 r.	1927/28
Suma ogólna budżetu brutto	3.461.746.082	3.277.631.526	3.753.199.149
%	100%	100%	100%
A. Administracja.			
Preliminowano	2.016.156.408	1.719.568.596	1.897.887.974
%	58,2%	52,5%	50,6%
1. Prezydent Rzeczypospolitej	0,11%	0,09%	0,07%
2. Sejm i Senat	0,49%	0,46%	0,36%
3. Kontrola Państwowa	0,23%	0,22%	0,21%
4. Prezydjum Rady Ministrów	0,10%	0,13%	0,09%
5. Minister. Spraw Zagranicznych	1,30%	1,71%	2,09%
6. „ „ **Wojskowych**	**37,06%**	**32,22%**	**32,84%**
7. „ „ Wewnętrznych	10,81%	10,36%	9,49%
8. „ Skarbu	7,62%	5,41%	5,30%
9. „ Sprawiedliwości	4,73%	4,83%	4,76%
10. „ Przemysłu i Handlu	0,53%	1,01%	1,22%
11. „ Komunikacji	0,15%	0,18%	0,16%
12. „ Rolnictwa i Dóbr Państw.	1,92%	1,92%	1,73%
13. „ Wyznań Relig. i Ośw. Publ.	16,89%	15,70%	15,57%
14. „ Robot Publicznych	4,40%	3,35%	4,50%
15. „ Pracy i Opieki Społecznej	1,80%	4,51%	2,97%
16. „ Reform Rolnych	2,28%	1,74%	1,71%
17. Emerytury	2,63%	3,76%	3,94%
18. Renty inwalidzkie	4,12%	6,11%	5,35%
19. Długi państwowe	2,83%	6,29%	7,64%
=	100%	100%	100%
B. Przedsiębiorstwa.			
Preliminowano	1.102.386.830	1.183.287.720	1.364.975.145
%	31,8%	36,1%	36,4%
C. Monopole.			
Preliminowano	343 202.844	374.775.210	490.336.030
%	10%	11,4%	13,0%

Przypomnieć sobie przytem należy, że budżet ogólnopaństwowy składa się z trzech zasadniczych części:

A) administracja,
B) przedsiębiorstwa,
C) monopole.

O ile część *A* jest zbudowana w ten sposób, że są w niej przewidziane wszystkie wydatki i dochody, o tyle w częściach *B* i *C* mieszczą się czyste dochody, względnie deficyty. Jest to dla państwowych przedsiębiorstw i monopoli zdobyczą niepoślednią, albowiem przy takim systemie budżetowania mogą one w miarę potrzeby produkcję swą zmniejszać, lub zwiększać:

Gdyby bowiem budżetowanie wydatków i dochodów przedsiębiorstw przeprowadzone było tak, jak w części *A*, rozwój tych ostatnich byłby bardzo utrudniony.

Dla przykładu weźmy wyrób papierosów.

Gdyby budżet przewidywał wydatki i dochody tak, jak w części *A*, wówczas budżetowanie wyraziłoby się następująco (budżetowanie bruto):

Dochody:		Wydatki:	
1.000 papierosów à 10 gr. —	100 zł.	Surowiec	20 zł.
		Robocizna.	25 „
		Inne	15 „
Razem	100 zł.	Razem . . .	60 zł.

i w takim wypadku przy obecnych przepisach skarbowych dyrekcja monoplu tytoniowego nie mogłaby wydać więcej, niż przewiduje budżet. Przy zwiększonem zapotrzebowaniu powstawałyby braki na rynku; budżet nie pozwalałby zwiększać produkcji ze względu na pomnożenie wydatków.

Tymczasem, jeżeli wyrób tych samych papierosów w budżecie będze przedstawicny netto, jak to ma miejsce obecnie w części *C*,

Czysty zysk:	Deficyt:
40 zł.	—

to dyrekcja monopolu w razie zwiększonego popytu może wzmóc zakup surowców, zwiększyć robociznę i inne wydatki, byle je pokryła odpowiednią ilością sprzedanych papierosów i osiągnięty czysty zysk w wysokości conajmniej 40 zł., odprowadziła do skarbu państwa. I jakkolwek wydatków w tym wypadku nie preliminuje się, to jednak stanowią one pokaźną sumę w stosunku do budżetu wydatków ogólnopaństwowych.

Nadmieniam o powyższem dlatego, że przy porównaniu wydatków wojskowych, znajdujących się w części *A* z budżetem ogólno-

państwowym, ten wzgląd musimy brać pod uwagę. W budżecie bowiem netto procent wydatków wojskowych w stosunku do wydatków ogólnopaństwowych, przy omawianym wyżej sposobie budżetowania administracji, przedsiębiorstwi monopoli, będzie znacznie wyższy aniżeli w rzeczywistości.

Dokładne procentowe stosunki budżetu wojskowego do budżetu ogólnopaństwowego w Polsce za lata 1923—1927/28 przedstawia nam załączona tabela (str. 66).

Widzimy z tego zestawienia w jak szybkich skokach zmniejsza się budżet wojskowy z roku na rok.

Jest to widoczny i najszczerszy obraz tendencyj pokojowych naszego państwa. Jeżeli weźmiemy pod uwagę, że podobnego spadku w sąsiednich państwach nie obserwujemy, to w sercu każdego obywatela polskiego zrodzić się musi mocny niepokój. Niepokój ten pogłębi się jeszcze bardziej, gdy zwrócimy uwagę na cyfry budżetu wojskowego i porównamy je z sytuacją cen w kraju, uwidocznioną w podanych zestawieniach (str. 67 i 68).

Zauważam przytem, że budżet na rok 1924 i 1925 był układany przy kursie dolara — 5.185 zł.

na rok 1926 — 6.50 zł.

na rok 1927/28 — 9.00 zł.

Z powyższych cyfr wynika, że budżet wojskowy jeszcze silniej się kurczy poza cyfrową zniżką w złotych i coraz mniejszą materjałową wartość przedstawia z roku na rok.

Jeżeli więc budżety wojskowe za lata 1924, 1925, 1926 i 1927/28, preliminowane w różnych sytuacjach ekonomicznych kraju sprowadzimy do jednej sytuacji gospodarczej, przyczem najkorzystniejszy dla wojska budżet 1925 r. weźmiemy, jako budżet wzorowy, oznaczając go jako 100, to wówczas otrzymamy obraz najbardziej zbliżony do rzeczywistości:

ROK	Budżet wojskowy przeliczony na zł. w złocie	Stosunek do budżetu 1925 roku
1924	699.500.000	96,5
1925	725.100.000	100,0
1926	529.000.000	73,0
1927/28 . . .	526.500.000	72,6

Z tej tabeli wynika również, że w obecnych warunkach ekonomicznych budżet wojskowy z 1925 r. musiałby wynosić około 858 miljonów zł.

Gdy ponadto weźmiemy pod uwagę wykazany wyżej wzrost cen artykułów pierwszej potrzeby, oraz podwyższenie punktu uposażenio-

	1923 r.	1924 r.	1925 r.	1926 r.	1927/28 r.
	w z ł o t y c h				
Netto:					
Wysokość preliminowanych wydatków ogólnopaństwowych	1.700.400.000	1.592.307.293	2.165.900.221	1.730.086.592	1.898.679.975
Wysokość preliminowanych wydatków wojskowych	732.642.240	699.525.959	725.100.000	563.585.482	623.221.601
Stosunek % wydatków wojska do wydatków ogólnopaństwowych	43,08%	43.93%	33,47%	32,57%	32.82%
Brutto:					
Wysokość preliminowanych wydatków ogólnopaństwowych	2.246.743.000	2.890.136.791	3.461.746.082	3.277.631.562	3.753.199.149
Wysokość preliminowanych wydatków wojskowych *)	732.648.240	699.525.959	725.100.000	563.585.482	623.221.601
Stosunek % wydatków wojska do wydatków ogólnopaństwowych	32,60%	24.20%	20,95%	17,19%	16.60%

*) Nie wzięto tu pod uwagę kredytów produkcyjnych wytwórni wojskowych, a to z tego względu, że kredyty te jako wydatek są już raz przewidziane w budżecie administracyjnym, a więc w wyżej określonych sumach.

Ceny hurtowe w Polsce.

Artykuły		1925 r. I-szy tydz. października	1926 r. I-szy tydz. października	Wzrost wzgl. spadek w liczbach	Wzrost wzgl. spadek w procent.
Pszenica	100 kg.	23,40	45,00	+ 21,60	+ 92,30
Żyto	„	16.42	34,00	+ 17,58	+ 107,06
Jęczmień	„	20,56	33,00	+ 12,44	+ 60.50
Owies	„	18,22	28,44	+ 10,22	+ 56,09
Mąka pszenna 65 proc. . . .	„	38,50	68,30	+ 30,20	+ 78,44
„ żytnia 70 proc.	„	24,50	50,95	+ 26,45	+ 107,96
Ziemniaki jadalne G. Pozn. . .	„	2,95	6,80	+ 3,85	+ 130,50
„ fabrycz. „ . .	„	2,30	5,57	+ 3,27	+ 142,17
Mięso wołowe	1 kg.	1,79	2,15	+ 0,36	+ 20,11
„ wieprz. żywej wagi . .	„	1,85	2,50	+ 0,65	+ 35,13
Cukier kryszt. loco cukrown. .	„	1,10	1,20	+ 0,10	+ 9,09
Masło mleczne „ Warszawa	„	4,70	5,60	+ 0,90	+ 19,14
Skóry sur. bydl. „ „	„	1,50	2,65	+ 1,15	+ 76,66
„ „ ciel. „ „	„	2,10	3,65	+ 1,55	+ 73,81
„ „ koń. „ „	1 szt.	16,00	35,00	+ 19,00	+ 118.75
„ „ podeszw. „	1 kg.	5,67	8,75	+ 3,08	+ 54,32
Juchty tłuszcz. „ „	„	11,47	13,75	+ 2,28	+ 19,87
Bawełna ameryk. „ Łódź . .	„	3,71	3,51	— 0,20	— 5,39
Przędza bawełn. 1.32 „ . .	„	6,66	8,19	+ 1,53	+ 22,97
Żeliwo Nr. 1 „ huta . .	1 tona	170,00	200,00	+ 30,00	+ 17,65
Żelazo handlowe „ „ . .	„	222,00	325,00	+ 103,00	+ 46,39
„ bednarskie „ . .	„	256,00	390,00	+ 134,00	+ 52,34
Drut walcowany „ „ . .	„	274,00	375,00	+ 101,00	+ 36,86
Cynk loco Warszawa	1 kg.	1,25	1,74	+ 0,49	+ 39,20
Cement loco fabr.	100 kg.	5,25	5,44	+ 0,19	+ 3,62
Drzewo kantówka loco stacja .	1 m.³.	65,00	85,00	+ 20,00	+ 30,77
Nafta oczyszcz. loco rafin. (bez podatku konsumc.)	100 kg.	20,35	27,20	+ 6,85	+ 33,66
Węgiel dąbrow. loco kopalnia	1 tona	23,15	30,75	+ 7.60	+ 32,83
Węgiel gruby górnośląski „	„	24,55	32,60	+ 8,05	+ 32,79

Ceny detaliczne w Warszawie.

Artykuły		1925 r. 28.IX-4 X	1926 r. 28.IX-3.X	Wzrost w liczbach zł.	Wzrost w %
Chleb żytni	1 kg.	0,38	0,61	+ 0,23	+ 60,5
Mąka pszenna	„	0,59	0,95	+ 0,36	+ 61,0
Kasza jęczmienna	„	0,48	0,58	+ 0,10	+ 20,8
Fasola	„	0,90	1,00	+ 0,10	+ 11,1
Ryż	„	1,00	1,32	+ 0.32	+ 32,0
Ziemniaki	„	0,10	0,16	+ 0,06	+ 60,0
Mleko	1 litr	0,38	0,45	+ 0,07	+ 18,4
Jaja	1 szt.	0,16	0,20	+ 0,04	+ 25,0
Masło kuchenne	1 kg.	5,16	6,30	+ 1,14	+ 22,0
Słonina	„	3,00	4,00	+ 1,00	+ 33,3
Kiełbasa	„	3,70	4,80	+ 1,10	+ 29,7
Mięso wołowe	„	2,16	2,54	+ 0,38	+ 17,5
Cukier kryształ	„	1,24	1,40	+ 0,16	+ 12,9
Sól	„	0,35	0,35	—	—
Herbata	„	22,26	28,93	+ 6,67	+ 29,9
Kawa zbożowa	„	1,54	2,30	+ 0,76	+ 49,4
Węgiel	10 kg.	0,53	0,63	+ 0,10	+ 18,9
Drzewo	„	0.64	0,69	+ 0,05	+ 7,8
Nafta	1 kg.	0,51	0,58	+ 0,07	+ 13,7
Mydło	„	1,58	2,37	+ 0,79	+ 50,0

Wskaźnik cen hurtowych za m. wrzesień 1925 r. = 127,2
„ „ „ „ „ „ 1926 „ = 177,2
„ „ detalicznych „ „ „ 1925 „ = 149,1
„ „ „ „ „ „ 1927 „ = 187,6
Kurs dol. amer. w 1925 r. = 5,84 zł.
„ „ „ „ 1926 „ = 9,00 „

Przeciętne ceny hurtowe w 1-ej połowie mies. czerwca w r. 1924, 1925 i 1926 w/g notowań giełd w Warszawie i Poznaniu.

Towary	Miary i warunki dostawy	1924 r. od 8.VI do 14.VI	1925 r. od 8.VI do 14.VI	w 1926 roku od 31.V do 6.VI	w 1926 roku od 7.VI do 13.VI
Pszenica	100 kg. g. Warszawa	22,22	39,00	55,50	49,00
„	„ „ „ Poznań	19,00	35,00	56,00	49,35
Żyto	„ „ „ Warszawa	11,15	30,98	34,25	30,45
„	„ „ „ Poznań	10,10	28,58	35,35	30,50
Jęczmień	„ „ „ Warszawa	—	30,83	32,00	30,35
„	„ „ „ Poznań	11,42	29,00	34,00	29,85
Owies	„ „ „ Warszawa	13,18	32,38	35,85	35,25
„	„ „ „ Poznań	12,63	30,35	38,35	34,00
Mąka pszenna 65% . . .	„ „ „ Poznań	—	54,50	83,65	76,85
„ żytnia 70% . . .	„ „ „ Poznań	—	39,75	52,90	45,75
Ziemniaki jadalne . . .	„ „ „ Poznań	—	6,00	4,50	4,50
Mięso wołowe	1 „ loco Warsz.	1,94	1,67	1,96	1,96
Wieprz żywej wagi . . .	1 „ „ „	1,07	1,43	2,15	2,35
Cukier kryształ	1 „ „ cukr.	0,93	1,00	1,17	1,17
Masło mleczne	1 „ „ Warsz.	—	3,42	4,60	5,00
Skóry surowe bydlęce .	1 „ „ „	0,76	1,23	3,19	2,15
„ „ cielęce . .	1 „ „ „	1,11	2,10	3,41	2,85
„ „ końskie .	1 szt. „ „	12,78	16,00	27,50	18,00
„ podeszwiane . . .	1 kg. „ „	4,40	4,55	10,15	8,50
Juchty tłuszczone	1 „ „ „	8,30	9,20	15,65	13,25
Przędza bawełniana $^1/_{32}$.	1 „ „ Łódź	6,85	6,33	9,90	9,50
Żelazo handlowe	1 ton „ huta	234,00	222,00	325,00	325,00
„ bednarskie . . .	1 „ „ „	270,00	256,00	390,00	390,00
Drut walcowany	1 „ „ „	288,00	274,00	375,00	375,00
Cement	100 kg. „ fabryka	5,00	5,00	7,25	7,25
Drzewo-kantówka . . .	1 m^3 „ stacja	46,00	65,00	75,00	75,00
Nafta oczyszczona . . .	100 kg. „ rafin.	14,75	15,35	27,20	27,20
Węgiel gruby dąbrowiecki	1 ton. „ kopal.	25,82	18,17	27,65	27,65
„ „ górnośląski	1 „ „ „	29,60	17,16	29,40	29,40
Wskaźnik (rok 1914 = 100)					
Tygodniowy skrócony (obliczony w/g cen 24 towarów)		100,4	136,4	188,3	178,1
Za 1 dolara St. Zjedn. Amer. Półn. płacono zł. polskich:					
Przeciętnie tygodniowo		5,1845	5,1850	10,5950	10,0000
Przeciętnie w mies. czerwcu		5,1847	5,1850	—	—

wego z 36 gr. w r. 1925 na około 41 w 1926 r. i 43 w r. 1927/28, to jasnem się staje, że coraz znaczniejsza część tego wciąż kurczącego się budżetu jest przejadana i jako nieprodukcyjna przepada dla wojska.

Dla wyraźnego zobrazowania tego stanu budżetu wojskowego niech posłuży porównanie wydatków wegetacyjnych, stanowiących sumę wydatków osobowych na pomieszczenie, wyżywienie, umundurowanie z ogólną sumą budżetu wojskowego preliminowanego w różnych latach (załącznik 1).

Ciężar przejadania budżetu wojskowego spada na barki intendentury, to też na oficerach intendentach spoczywa tem większy obowiązek racjonalnego wydatkowania kwot preliminowanych.

Przygotowaniem do tego będzie dokładne zapoznanie się z preliminarzem budżetowym wojską na rok 1927/28, a przedewszystkiem z preliminarzem budżetowym działu intendenckiego.

Projekt ustawy skarbowej na rok 1927/28 przewiduje dla wojska wydatki w wysokości 623,221.601 zł. w części A — Administracja.

Artykuł 4 projektu tej ustawy przewiduje oprócz tego możność otwarcia dla wojska dalszych kredytów do wysokości 80 miljonów pod warunkiem zmniejszenia wydatków administracyjnych w drodze oszczędności, uzyskanych przez reorganizację administracji, zmniejszenie etatów, względnie w miarę zwiększenia się wpływów skarbowych, lub w drodze uzyskania pokrycia z nowych źródeł dochodowych, jak pożyczki i t. p.

Jak już zaznaczyłem, projekt ustawy skarbowej odnośnie wojska jest przeważnie preliminarzem budżetowym intendenckim i w zestawieniu działami przedstawia się, jak następuje:

Zestawienie ogólne wydatków na rok 1927/28.

Dz.	Wydatki	Zwyczajne	Nadzw.[1])	Razem	1926 r.
		w złotych			
	Suma ogólna	623.221.601	—	623.221.601	554.085.482
1.	Władze centralne . . .	13.339.394	—	13.330.394	12.388.489
2.	Utrzymanie wojska . .	391.994.302	—	391.994.302	330.544.441
3.	Uzbrojenie	48.585.322	—	48.585.322	32.039.796
4.	Żegluga powietrzna . .	13.632.448	—	13.632.448	15.814.670
5.	Dział inżyn.-budowl. . .	24.295.199	—	24.295.199	33.426.121
6.	Dział techniczny . . .	13.753.327	—	13.753.527	10.756.408
7.	Sanitarjat i weterynarjat	2.910.951	—	2.910.951	3.042.640
8.	Szkolnictwo	4.223.740	—	4.223.740	5.014.549
9.	Wydatki ogólne	99.500.790	—	99.500.790	95.699.766
10.	Marynarka	10.994.928	—	10.994.928	15.358,602

[1]) Art. 4 Ustawy Skarbowej przewiduje 80 miljn. zł. na inwenstycje, o czem mowa niżej.

Dział 1. Władze Centralne. Obejmuje wszystkie wydatki władz centralnych, t. j. Generalnego Inspektora, Szefa Administracji wraz z departamentami, Szefa sztabu generalnego oraz Szefa korpusu kontrolerów.

Dział 2. Utrzymanie wojska. Obejmuje wydatki intendenckie na wojsko, na przetwory ropne, opiekę religijną i na asenizację.

Zakupu koni preliminarz nie przewiduje ze względu na szczupłość ogólnych ram budżetu.

Dział 3. Uzbrojenie. Obejmuje wydatki na utrzymanie uzbrojenia wojska w należytym stanie.

Dział 4. Żegluga powietrzna. Mieści w sobie wydatki departamentu IV lotnictwa.

Dział 5. Inżynieryjno-budowlany. Przewiduje wydatki na remont budynków. na administrację nieruchomościami, należącemi do M. S Wojsk.

Dział 6. Techniczny. Zawiera wydatki na samochody, telefony, radjotelegrafję, telegrafję i inne urządzenia łączności i ich konserwację, wydatki saperów kolejowych i saperów, oraz zaopatrzenie armji w sprzęt saperski.

Dział 7. Sanitarjat i weterynarjat. Jak nazwa wskazuje, zawiera koszty utrzymania szpitali oraz leczenia ludzi i zwierząt wogóle.

Dział 8. Szkolnictwo. Zawiera wydatki na szkoły i kursy piechoty, czołgów i żandarmerji, kawalerji, artylerji, żeglugi powietrznej, saperów, wojsk technicznych, sanitarne, intendenckie, ogólne i studja zagranicą.

Dział 9. Wydatki ogólne. Mieści w sobie wydatki ogólne, jak na sądownictwo, na Instytut Geograficzny, Misję Francuską, specjalne i t. p.

Dział 10. Marynarka. Zawiera wydatki intendenckie i techniczne marynarki wojennej.

Dział 11. Wytwórnie wojskowe. Zawiera wydatki Centralnego Zarządu Wytwórni Wojskowych na eksploatację fabryk.

Oto krótko przegląd budżetu wojskowego. Wzajemny stosunek tych wydatków w poszczególnych okresach budżetowych, uwidoczniony poniżej, daje nam obraz przesunięć, jakie zachodzą wobec coraz szczuplejszych ram budżetu wojskowego pomiędzy wydatkami technicznemi z jednej strony, a nieproduktywnemi dla wojska, to jest wydatkami intendenckiemi i na konserwację z drugiej.

Preliminowano w budżecie M. S. Wojsk.

Dz.	Nazwa	1925 r.	1926 r.	1927/28
1	Władze centralne	1.6%	2.2%	1.9%
2	Utrzymanie wojska	55.4%	58.7%	55.7%
3	Uzbrojenie	5.4%	5.7%	6.9%
4	Żegluga powietrzna	2.2%	2.8%	1.9%
5	Dz. inżynier.-budowl.	4.4%	3.7%	3.5%
6	Techniczny	2.0%	1.8%	1.9%
7	Sanitarno-weter.	0.5%	0.5%	0.4%
8	Szkolnictwo	0.7%	0.9%	0.6%
9	Wydatki ogólne	1.2%	1.5%	14.2%
10	Marynarka	1.1%	1.5%	1.6%
	C. Z. W. W. i wydatki nadzw. .	25.5%	20.7%	11.4%
	Razem . .	100%	100%	100%
	Budżet w złotych	725.100.000	563.585.482	705.221.601[1])

Że wydatki intendenckie nazwałem nieproduktywemi, to nie znaczy, że są one niepotrzebne, lub mało ważne. Przeciwnie, są one konieczne, lecz stwierdzić przytem należy, że wojsko najlepiej umundurowane i wyekwipowane przez intendenturę nie będzie przedstawiało pełnej bojowej wartości, jeśli nie będzie należycie uzbrojone i odpowiednio technicznie zaopatrzone w uwzględnieniu nowoczesnych środków i warunków walki.

Że wydatki intendenckie są konieczne, jest dowodem choćby to, iż wzrastają one coraz więcej kosztem działów technicznych i to stanowi — przy niemożności powiększenia ogólnej rocznej ramy wydatków wojskowych do należytych norm — tragedję budżetową wojska.

Tempo wzrostu wydatków intendenckich okazuje się przy porównaniu stosunku procentowego wydatków intendentury do całości budżetu wojskowego, co uwidaczniam poniżej:

	1925 r.	1926 r.	1927/28 r.
Budżet wojskowy . .	725.100.000	563.585,482	623.221.601
Budżet intendentury.	426.603.753	344.194.143	423.466.064
Stosunek %	58,83%	61,07%	67,94%

Owe 9% wzrostu wydatków intendenckich w ciągu 2 lat wykazuje rozmiary tej tragedji budżetowej wojska.

[1]) Uwzględniono tu 80 miljonów zł. przewidzianych art. 4 ustawy skarbowej.

Z poprzednich zestawień wynika, że budżet wojskowy zredukowany został materjałowo o 25% w stosunku do roku 1925, a zatem wykazywany powyżej wzrost wydatków intendenckich, jest nieznaczny. Powiększenie budżetu intendentury w porównaniu z r. 1926 tłumaczy się postępem drożyzny artykułów pierwszej potrzeby.

Wzajemny stosunek wydatków intendenckich w głównych ich grupach podają poniższe tabele: pierwsza w stosunku wzajemnym do siebie, druga w stosunku do wydatków wojskowych w całości.

Stosunek procentowy preliminarza budżetowego intendentury do poszczególnych grup wydatków tegoż preliminarza.

	1925 r.		1926 r.		1927/28 r.	
	Preliminowano	%	Preliminowano	%	Preliminowano	%
Intendentura	426.603.753	100	344.194.143	100	424.466.064	100
Uposażenie i wyd. osobowe	171.686.631	40,25	182.497.509	53,03	214.108.395	50,56
Podróże służbowe	17.752.645	4,16	7.061.998	2,05	13.886.670	3,28
Pomieszczenie	26.396.831	6,19	14.575.005	4,24	19.690.864	4,65
Żywność	126.877.318	29,75	102,252.038	29,7	115.824.462	27,35
Umundurowanie	43.948.686	10,3	21.061.032	6,12	29.887.033	7,06
Wydatki biurowe i wydawnictwa urzędowe	4.340.305	1,01	2.997.465	0,87	3.518.683	0,83
Inne	35.601.337	8,34	13.749.096	3,99	26.549.957	6,27

Stosunek procentowy poszczególnych grup wydatków preliminarza budżetowego intendentury do całości budżetu wojskowego.

	1925 r. %	1926 r. %	1927/28 wraz 80 milj. zł. %
Uposażenie i wydatki osob.	23.68	32.38	30.45
Podróże służbowe	2.45	1.25	1.97
Pomieszczenie	3.64	2.59	2.80
Żywność	17.50	18.14	16.47
Umundurowanie	6.06	3.74	4.25
Wydatki biurowe i wyd. urz.	0.59	0.53	0.50
Inne	4.91	2.44	3.77
Razem wyd. intend.	58.83%	61.07%	60.21%

Jak z powyższych zestawień wynika, gros wydatków stanowi uposażenie, wyżywienie i umundurowanie.

Przy porównaniu kwot preliminowanych na uposażenie oraz na żywność w r. 1926 i 1927/28 uderza fakt obniżenia się procentowego

stosunku tych wydatków do całości wydatków intendenckich, pomimo zwyżki cen i stanów, pomimo dodatku służbowego dla oficerów i podoficerów zawodowych, oraz powiększenia stawki uposażeniowej.

Na powyższy fakt złożyły się następujące przyczyny:

1) zmniejszenie materjałowe budżetu intendentury przez oszczędności najdalej posunięte, np. skreślenie 50% wydatków na zapomgi i renumeracje, wydatków biurowych i t. p.,
2) preliminowanie ryczałtów żywnościowych zamiast artykułów spożywczych za wyjątkiem głównych,
3) uregulowanie gospodarki zbożowej w ten sposób, że uskuteczniać się będzie zakup zboża tylko jesienią i zimą, a nie na przednówku.

Co do podróży służbowych, to preliminowanie ich na rok 1926 w bardzo szczupłych granicach było posunięte do skrajności. Komisja oszczędnościowa określiła zbyt małe kredyty, tak, iż powstały na tym tytule długi. Preliminarz budżetowy na r. 1927/28 uwzględnia tę sytuację, stąd znamienne powiększenie tych wydatków.

Również w r. 1926 wydatki na pomieszczenie były znacznie zmniejszone ze względu na zapasy opału z lat poprzednich, zapasy, dochodzące w pewnych okręgach do znacznych rozmiarów. Budżet r. 1927/28 tych zapasów już nie uwzględnia.

Budżet roku 1925 pozwalał sprawę umundurowania doprowadzić do względnego porządku. W 1926 r. M. S. Wojsk musiało zmniejszyć znacznie wydatki na umundurowanie skutkiem szczupłych ram budżetu wojskowego. Natomiast budżet na rok 1927/28 przewiduje je już w wysokości mniej więcej normalnej, to jest najwyższej, z jaką przy obecnych warunkach finansowych liczyć się można, przyczem nie wszystkie potrzeby umundurowania będą zaspokojone.

Wreszcie inne drobne wydatki intendenckie, jak na przetwory ropne, obsługę duchowną, służbę sprawiedliwości, misje i t. p. zostały utrzymane w ramach konieczności, tak, że tu wielkich braków w razie otwarcia całkowitych kredytów w r. 1927/28 odczuwać się również nie powinno.

Jak z powyższego widzimy, prawie we wszystkich działach budżetu intendenckiego w stosunku do budżetu za rok 1926 w roku 1927 nastąpi znaczna poprawa. Nie oznacza to, że preliminarz budżetowy przewiduje pokrycie wszystkich potrzeb intendentury. Jednakowoż dział intendentury nie napotka na tak wielkie trudności w zaopatrzeniu wojska w swym zakresie działania, jak bronie i inne służby, których budżety pozostają nadal niedostateczne w stosunku do potrzeb bojowych wojska, a szczególnie w dziedzinie zaopatrzenia w nowoczesne techniczne środki walki.

Dlatego też na oficerach intendentach leży bardzo ważny dla rozwoju siły zbrojnej obowiązek należytej realizacji budżetu. Mam tu na myśli dwa środki działalności oficerów intendentów w tym kierunku:

1) zapotrzebowywanie kredytów w wysokości rzeczywistych po trzeb w poszczególnych miesiącach i zgodnie z planem realizacji budżetu,
2) najoszczędniejsze zużytkowywanie otrzymywanych kredytów.

Stwierdzić należy, że oficerowie intendenci rozumieją i oceniają powagę racjonalnego wydatkowania środków pieniężnych na cele intendenckie wobec stanu zaopatrzenia wojska w innych dziedzinach, oraz wobec należycie docenianych warunków finansowych państwa. Idą też oficerowie intendenci w swojej pracy coraz sprawniej i z coraz poważniejszemi wynikami. Wyraźnem odbiciem tej pracy oficerów intendentów jest zestawienie realizacji budżetu intendenckiego w roku 1925 i w roku 1926. (Załącznik 2 i 3).

Jak z tych zestawień wynika oficerowie intendenci, w zrozumieniu trudności skarbu, oraz racjonalnego rozdziału na wszystkie bronie i służby przydzielanych przez ministerstwo skarbu środków pieniężnych dla wojska, nie sporządzają już w roku bieżącym zapotrzebowań pieniężnych „na zapas", jak w listopadzie i grudniu ubiegłego roku, a tem samem dysponowane przez skarb pieniądze nie są przetrzymywane, względnie blokowane w kasach nieproduktywnie i ze szkodą dla innych działów zaopatrzenia wojska, względnie ze szkodą dla życia gospodarczego państwa.

Dowodzi to zestawienie zarazem, że oficerowie intendenci wglądają skrupulatnie w najdrobniejsze dziedziny i szczegóły normalnego utrzymania intendenckiego oddziałów, zakładów i instytucyj wojskowych, oraz ustalają każdomiesięcznie potrzeby własnego zakresu działania według istotnych warunków.

Jeżeli praca oficerów intendentów pójdzie nadal po tej linji, to przy zwiększonym budżecie dla intendentury spodziewać się należy paru miljonów złotych oszczędności, które w myśl wspomnianego artykułu 4 projektu ustawy skarbowej na rok 1927/28 będą mogły być użyte na niezbędne inwestycje.

Bardzo wydatne zmniejszenie budżetu intendenckiego, względnie oszczędności spowoduje opracowywana obecnie reorganizacja wojska. Wyniki budżetowe tej reorganizacji okażą się jednak dopiero w następnych okresach budżetowych.

Kpt. Int. Żelaski Stanisław.

Zaopatrzenie wojska w przetwory ropne.

Zaopatrywanie siły zbrojnej w przetwory ropne od listopada 1918 r. odbywało się do dnia 1 czerwca 1919 przez Ministerstwo Przemysłu i Handlu za pośrednictwem sekcji kwaterunkowej departamentu gospodarczego M.S.Wojsk., która zbierała zapotrzebowania oddziałów w drodze przez intendentury okręgów generalnych. Zapotrzebowania oddziałów na przetwory ropne przesyłała sekcja kwaterunkowa departamentu gospodarczego do Ministerstwa Przemysłu i Handlu, które wydawało asygnaty. Mniejsze ilości przetworów ropnych były wydawane ze składów, objętych po Niemcach, np. Nobla, Nefta i innych; ładunki cysternowe sprowadzały intendentury okręgów generalnych wprost z rafineryj na podstawie wyżej wspomnianych asygnat. Rachunki za pobrane materjały regulował departament gospodarczy.

Z dniem 1 czerwca 1919 r. zachodzą zmany w sposobie zaopatrywania oddziałów i zakładów wojskowych w przetewory ropne. Została utworzona Komenda Naftowa Krośnie, mająca za zadanie dostarczanie wojsku benzyny, smarów i innych produktów węglowodorowych na podstawie zamówień M.S.Wojsk. Dowódca komendy naftowej w Krośnie miał utworzyć potrzebne komendy rejonowe dla całego państwa[1]. W myśl tego rozkazu ilość potrzebnych materjałów pędnych i smarów zgłaszali dowódcy wojsk samochodowych w okręgach generalnych i referat samochodowy Naczelnego Dowództwa sekcji samochodowej M.S.Wojsk., dowódcy wojsk lotniczych w okręgach general-

[1]) Niezależnie od tego utworzyło Dowództwo W. P. na Galicję Wschodnią, po wyparciu Ukraińców z Drohobycza, Polską Komendę Naftową okręgu drohobyckiego celem zabezzpieczenia ruchu kopalń nafty i należytego ich funkcjonowania.

nych i referat lotniczy Naczelnego Dowództwa sekcji żeglugi napowietrznej M.S.Wojsk., a wszystkie inne oddziały sekcji kwaterunkowej departamentu gospodarczego M.S.Wojsk. Wymienione sekcje realizowały swe zapotrzebowania przez komendę naftową w poszczególnych rafinerjach. Rachunki, potwierdzone przez komendę naftową, przesyłały rafnerje odpowiednim sekcjom do uregulowania, które miały je przeprowadzać w ciągu miesiąca.

Ten sposób zaopatrywania wojska w przetwory ropne okazał się wadliwy z powodu braku centralnego organu w M. S. Wojsk., któryby kierował zaopatrzeniem w ten materjał i wydawał jednolite rozkazy dowódcy komendy naftowej.

Ta niejednolitość rozkazodastwa wobec komendy naftowej zostaje w krótkim czasie uchylona przez scentralizowanie czynności związanych z zaopatrywaniem wojska w przetwory ropne w Głównym urzędzie zaopatrywania armji, któremu zostały między innemi przydzielone i wszystkie agendy naftowe M. S. Wojsk., a zaopatrzenie wojska w przetwory ropne zostało uregulowane w następujący sposób. Zapotrzebowania materjałów pędnych i smarów przedkładali dowódcy wojsk samochodowych w okręgach generalnych i referat samochodowy Naczelnego Dowództwa sekcji samochodowej M. S. Wojsk., dowódcy wojsk lotniczych w okręgach generalnych i referat lotniczy Naczelnego Dowództwa sekcji żeglugi napowietrznej M. S. Wojsk., a wszystkie inne oddziały sekcji kwaterunkowej departamentu gospodarczego M. S. Wojsk.

Sekcje realizowały te zapotrzebowania przez Główny urząd zaopatrywania armji, który wydawał zlecenia wysyłki zamówionych produktów przez komendę naftową. Rachunki rafineryj za dostarczone produkty potwierdzone przez komendę naftową, regulował G.Z.U.A.

Równocześnie zostaje zatwierdzona Polska Komenda Naftowa okręgu drohobyckiego, utworzona przez Dowództwo W. P. na Galicję Wschodnią i określony zakres jej działania.

Do zadań jej należą zabezpieczenie całości i ruchu kopalń, wszelkich urządzeń, związanych z przemysłem naftowym, oraz interwencja celem szybkiego i całkowitego uruchomienia i normalnego funkcjnowania przemysłu naftowego. Komendzie tej podlegały sprawy naftowe na obszarze Polski, położonym na wschód od granicy okręgu generalnego Kraków, a sprawy naftowe w innych okręgach generalnych regulowała ona przez komendę naftową w Krośne, która została podporządkowana komendzie naftowej okręgu drohobyckiego, jako głównego zagłębia naftowego [1].

[1] Dz. Rozk. Nr. 81/19 poz. 2858 i 2859.

W tym samym czasie przeszły na podstawie uchwały Rady Ministrów z 16 września 1919 r. sprawy naftowe z kompetencji Ministerstwa Przemysłu i Handlu pod kompetencję Ministerstwa Skarbu, przy którem utworzono „Państwowy Urząd Naftowy". Pod kompetencję tego urzędu przeszły wszystkie sprawy z zakresu produkcji i handlu ropą naftową i jej przetworami. Jemu też podlegał zarząd państwowej fabryki olejów mineralnych w Drohobyczu.

Z dniem 1 czerwca 1920 r. zachodzą dalsze zmiany w organizacji zaopatrywania wojska w przetwory ropne. Zaopatrywanie w produkty ropy naftowej przechodzi z Głównego urzędu zaopatrywania armji do sekcji przemysłu wojennego oddziału IV Sztabu M. S. Wojsk. Organem wykonawczym sekcji przemysłu wojennego staje się komenda naftowa w Krośnie z ekspozyturami w Drohobyczu i Limanowej i pododdziałami w Trzebini i w Nadwornej.

Sekcja przemysłu wojennego oddziału IV Sztabu M.S.Wojsk. zcentralizowała u siebie zapotrzebowania na przetwory ropne w ten sposób, że sekcja samochodowa Departamentu II, sekcja zaopatrzenia Departamentu III i sekcja kwaterunkowa Departamentu VIII [1]) przesyłały jej swe miesięczne zapotrzebowania. Na 75% potrzebnych produktów były podawane terminy, oraz miejsce, dokąd produkty miały być wysyłane. Na pozostałe 25% zapotrzebowania mogły być podawane w razie potrzeby dodatkowo w drodze telegraficznej zgłoszenia i adresy komendzie naftowej w Krośne.

Zapotrzebowania broni i służb na przetwory ropne zestawiała sekcja przemysłu wojennego i przesyłała je Państwowemu urzędowi naftowemu i komendzie naftowej w Krośnie. Państwowy urząd naftowy rozdzielał zapotrzebowania wojskowe na poszczególne rafinerje. Rafinerje produkowały zamówione ilości przetworów ropnych i oddawały je do dyspozycji komendy naftowej, która wysyłała je w ładunkach cysternowych według zamówienia sekcji przemysłu wojennego i zawiadamiała o tem zainteresowane sekcje poszczególnych departamentów M. S. Wojsk. Cystern na przetwory ropne dostarczał komendzie naftowej specjalny organ P. U. N. „Orcystern" w Drohobyczu. Posiadał on swych przedstawicieli na stacjach kolejowych większych centrów naftowych i dysponował wszystkiemi zarekwirowanemi cysternami.

Rachunki za dostarczone produkty ropne wraz z pisemnemi dyspozycjami, wtórnikami listów przewozowych i potwierdzeniami wysyłek, wystawianemi przez techniczną kontrolę skarbową, potwierdzane przez komendę naftową w Krośnie, jako odbiorcę, były prze-

---

[1]) Sekcja kwaterunkowa została przeniesiona z końcem 1919 r. z departamentu gospodarczego do departamentu VIII budownictwa wojskowego.

syłane do sekcji rachunkowo-kontrolnej oddzału IV Sztabu M. S. Wojsk. równocześnie z zawiadomieniem o tem zainteresowanych rafineryj. Sekcja rachunkowo-kontrolna likwidowała rachunki, obciążając budżet zainteresowanych departamentów, które zawiadamiały ją o dokonanej wypłacie. Oprócz tego z końcem miesiąca zawiadamiały poszczególne departamenty sekcję przemysłu wojennego o ilościach otrzymanego towaru i wysokości wyrównanych rachunków, a komenda naftowa o ilości wysłanych produktów i o sumie potwierdzonych rachunków.

Każdy z zainteresowanych departamentów M.S.Wojsk. czuwał nad zaopatrzeniem w przetwory ropne podległych mu oddziałów i zakładów, rozdzielał przyznane mu cysternowe ilości przetworów ropnych i troszczył się o regularne zapewnianie produktów ropnych swym formacjom. Dzięki tej organizacji zaopatrzenie wojska w przetwory ropne funkcjonowało bardzo dobrze; nagromadzono znaczne zapasy przetworów, które pozwoliły na zaspokojenie potrzeb wojska w pierwszych miesiącach przerwy w normalnem zaopatrzeniu. Przerwa ta nastąpiła po ogłoszenu dekretu o administracji siły zbrojnej [1]).

Na podstawie dekretu o administracji siły zbrojnej służba samochodowa miała między innemi zaopatrywać też siłę zbrojną w materjały pędne i smary. W konsekwencji tego winna była służba samochodowa przejąć agendy sekcji przemysłu wojenengo w zakresie zaopatrywania siły zbrojnej w materjały pędne. Jednak departament wojsk technicznych, w skład którego wchodził i wydział wojsk samochodowych, stanął na stanowisku, że myślą przewodnią dekretu jest zapewnienie każdej służbie samodzielnej gospodarki materjałem jej potrzebnym i w konsekwencji tego ograniczył się jedynie do troski o własne potrzeby w zakresie materjałów pędnych i smarów.

Nadto w tym okresie przechodzi Państwowy urząd naftowy z pod kompetencji Ministerstwa Skarbu pod kompetencję Ministerstwa Przemysłu i Handlu, gdzie podlegał stopniowej likwidacji. Nieco później zawieszono przepisy o cenach maksymalnych na przetwory ropne, a z dniem 1 października 1921 r. wprowadzono wolny handel przetworami ropnemi. Z prowadzeniem wolnego handlu ograniczyły się rafinerje do realizacji zaległych przydziałów produktów ropy i zaprzestały wysyłki dalszych. W tym okresie rozpoczyna swą likwidację również komenda naftowa wraz ze swemi ekspozyturami.

Dotychczasowy centralny aparat, zaopatrujący siłę zbrojną w przetwory ropne przestał działać; należało stworzyć nowy.

Następuje to w grudniu 1921 r., kiedy minister spraw wojsko-

[1]) Dz. Rozk. Nr. 15/21 poz. 295.

wych przekazał służbie intendentury zaopatrzenie siły zbrojnej w przetwory ropne [1]).

Przejęcie zaopatrzenia siły zbrojnej w materjały pędne i smary przez służbę intendentury nastąpiło w niedogodnych warunkach.

Sekwestr był już zniesiony, wywóz produktów naftowych dozwolony i zapasy wojskowe zupełnie wyczerpane, a dostawa żadną umową zagwarantowaną nie była.

Departament intendentury zabezpieczył przedewszystkiem dostawę produktów ropnych dla wojska przez zawarcie umowy ze Związkiem polskich producentów i rafinerów olejów mineralnych na dostawę przetworów ropnych, a organizację zaopatrzenia w przetwory ropne przeprowadził według następujących zasad.

Kierownictwo zaopatrzeniem zostało scentralizowane w departamencie intedentury, do którego przeszły wszystkie agendy, z zakresu zaopatrywania w przetwory ropne.

Do zakresu działania departamentu intendentury należało:

1) preliminowanie krdytów na zakup materjałów pędnych i smarów,

2) rozdział kredytów,

3) zestawienie kwartalnych zapotrzebowań, oraz rozdzielników przetworów ropnych,

4) prowadzenie ewidencji przydziału i zapasów przetworów ropnych,

Do zakresu działania okręgowych szefostw intendentury przeszły następujące czynności:

1) sporządzanie kwartalnych zapotrzebowań,

2) rozdział i ewidencja przyznanych zapasów przetworów ropnych,

3) sporządzanie kwartalnych wykazów obrotu,

4) przeprowadzanie reklamacyj kolejowych i umarzanie naturalnego ubytku.

Dla odbioru technicznego produktów naftowych ustanowiono Biuro przetworów ropnych przy intendenturze okręgu przemyskiego, jako bezpośredni organ wykonawczy M. S. Wojsk. Oprócz tego Biuro przetworów ropnych przejęło agendy komendy naftowej w Krośnie.

Zaopatrywanie oddziałów i zakładów wojskowych w materjały pędne i smary odbywało się przy pomocy kwartalnych zapotrzebowań. Oddziały i zakłady wojskowe przesyłały w ustalonych terminach kwartalne zapotrzebowania na przetwory ropne za pośrednictwem swej służby, a oddziały marynarki wojennej bezpośrednio do intendentury okręgu korpusu. Intendentury okręgów korpuśnych zestawiały

[1]) Dz. Rozk. Nr. 48/21 poz. 865.

kwartalne zapotrzebowania oddziałów i zakładów z wyszczególnieniem terminów dostawy i adresów odbiorców i przesyłały je do departamentu intendentury w terminie pięciotygodniowym przed rozpoczęciem kwartału operacyjnego.

Na podstawie nadesłanych zapotrzebowań zestawiał departament w porozumieniu z resortowemi departamentami kwartalne zapotrzebowanie na przetwory ropne dla całej siły zbrojnej z podziałem na okręgi i poszczególne służby w okręgach i przesyłał je do Związku polskich producentów i rafinerów olejów mineralnych. Na podstawie tego zapotrzebowania sporządzał Związek rozdzielnik dostaw na poszczeególne rafinerje i przesyłał rafinerjom do wykonania, a departamentowi intendentury do wiadomości. O rozdzielniku Związku zawiadamiał departament Biuro przetworów ropnych, a wyciągi rozdzielnika przesyłał zainteresowanym departamentom i intendenturom okręgów korpusów.

Rafinerje przygotowywały oznaczony produkt do odbioru, o czem zawiadamiały Biuro przetworów ropnych. Biuro przetworów ropnych dokonywało odbioru technicznego produktów albo przez upoważnionego delegata, albo systemem próbek, przesyłanych do Biura przez rafinerje.

Odebrany przez Biuro przetworów ropnych produkt wysyłały rafinerje według wskazanych adresów.

Wysłany przez rafinerje produkt odbierały oddziały i zakłady protkólarnie. Oryginał kmisyjnego odbioru z podaniem numerów cystern, wagi, daty otrzymania i nazwy rafinerji wysyłały intendentury okręgów korpusów do departamentu intendentury, który regulował należności rafinerji za pośrednictwem wydziału rachunkowego M. S. Wojsk.

Zakres działania departamentu intendentury w przedmiocie zaopatrzenia siły zbrojnej w przetwory ropne został znacznie rozszerzony rozkazem ministra z dnia 23 maja 1922 r.

W myśl tego rozkazu do kompetencyj departamentu przeszły następujące agendy:

a) ewidencja zapasów normalnych i mobilizacyjnych materjałów pędnych i smarów,

b) opracowanie planu zaopatrzenia siły zbrojnej w materjały pędne i smary na czas wojny i pokoju,

c) ustalenie sposobu wydawania i pobierania materjałów pędnych i smarów przez oddziały i zakłady oraz sposobu rozliczania się z pobranych materjałów,

d) statystyka z dziedziny zaopatrzenia siły zbrojnej w materjały pędne i smary,

g) zestawienie budżetu zaopatrzenia siły zbrojnej w materjały

f) ustalanie cen wojskowych na materjały pędne i smary,

g) zawieranie kontraktów i umów na dostawę materjałów pędnych i smarów.

W myśl powyższego rozkazu do służby intendentury miały przejść również rozmieszczenia, budowa i konserwacja składów i magazynów materjałów pędnych i smarów. Złączenie tych agend jest konieczne z punktu widzenia obronności kraju. Celowa obrona granic państwa wymaga bowem posiadania odpowiednich zbiorników na przetwory ropne w różnych punktach kraju, jak również zamagazynowania znacznych zapasów, gdyż nasze źródła naftowe są scentralizowane na jednym terenie w Małopolsce, który na wypadek wojny może być objęty działaniami wojennemi, a nie zawsze może sytuacja wojenna pozwoli wywieść posiadane zapasy ropne i gotowe produkty, jak to miało miejsce w sierpniu 1920 r. przed inwazą bolszewicką.

Plan rozbudowy sieci zbiorników musi uwzględniać:

1) plan zaopatrzenia siły zbrojnej w materjały pędne i smary na czas pokoju i wojny,

2) prawidłową administrację i eksploatację posiadanych zbiorników,

3) niebezpieczeństwo i koszta, wynikające z braku zbiorników w odpowiednich miejscowościach,

4) konieczność ochrony przed przedwczesnem zniszczeniem z powodu nieumiejętnej konserwacji.

Sposób zaopatrzenia siły zbrojnej w przetwory ropne ustalony w r. 1922 uległ nieznacznym zmianom.

Na podstawie uchwały Komitetu Ekonomicznego Rady Ministrów zawarło M. S. Wojsk. umowę z Państwowemi Zakładami Naftowemi na dostawę przetworów ropnych dla siły zbrojnej, która jest corocznie przedłużana.

Odbioru technicznego produktów ropy dokonuje Biuro przetworów ropnych, przeniesione z Przemyśla do Drohobycza.

Zmienił się również sposób zestawiania kwartalnych zapotrzebowań na przetwory ropne w tym kierunku, że intendentury okręgów korpusów zestawiają tylko zapotrzebowania szefostw służby O. K., układane na podstawie zapotrzebowań oddziałów i zakładów. W ten sposób, niezależnie od uproszczenia manipulacji, uzyskali szefowie poszczególnych służb możność kontroli zapotrzebowań swych oddziałów i zakładów.

Regulowanie rachunków zostało zdecentralizowane i przekazane intendenturom okręgów, które płacą obecnie za dostarczony towar gotówką.

Oprócz tego marynarka wojenna zaopatruje się obecnie w materjały pędne i smary we własnym zakresie, korzystając jedynie ze wspólnej umowy i płacąc według cennika, wspólnego dla całej siły zbrojnej.

Reasumując rys historyczny rozwoju organizacji zaopatrzenia siły zbrojnej w przetwory ropne, widzimy dążność M. S. Wojsk. do centralizacji administracji przetworami ropnemi. Centralizacja ta bowiem jest celowa w czasie pokoju, a konieczna z punktu widzenia potrzeb wojennych, dla których musi być przygotowany odpowiedni plan eksploatacji i zaopatrzenia armji walczącej w przetwory ropne.

Centralny zakup przetworów ropnych w czasie pokoju jest celowy z tego powodu, że oddziały i zakłady wojskowe otrzymują produkty jakościowo już zbadane, co daje gwarancję, że odpowiadają one ustalonym warunkom technicznym. Przy decentralizacji zakupów każdy oddział i zakład musiałby sam przeprowadzać analizę, co jedynie zwiększyłoby koszty administracji, czego unika się przy centralnych zakupach.

Tembardziej nie jest wskazane wprowadzanie ryczałtowej gospodarki przetworami ropnemi, gdyż nie przyniesie ona żadnej korzyści finansowej, ani technicznej.

Zastosowanie bowiem ryczałtowej gospodarki tym materjałem obniżyłoby wartość techniczną materjału, bo oddziały i zakłady kupowałyby produkt gorszy, aby tylko uzyskać oszczędności pieniężne Na tem stracą maszyny i motory, w których taki materjał pędny będzie używany. Prawda, że można przepisami zmusić formacje do zakupu materjału, odpowiadającego określonym warunkom technicznym. W konsekwencji tego trzeba będzie zaopatrzyć formacje w odpowiednie laboratorja, celem przeprowadzania analiz zakupywanego materjału. Odpowiednio urządzone laboratorja pociągają za sobą wydatki, niewspółmierne z ilością zużywanego materjału, nie mówiąc już o rzeszy laborantów, co znowu czyni droższą administrację.

Z tego wynika, że jedynie centralne zaopatrywanie w materjały pędne i smary i centralna niemi administracja jest racjonalna i z punktu widzenia technicznego i finansowego i nie zachodzi potrzeba zmiany systemu administracji. Należy jedynie pobudować nowoczesne zbiorniki w odpowiednich punktach kraju, zamagazynować potrzebne zapasy przetworów ropnych, aby i w tym kierunku podnieść obronność państwa.

Mjr. S. G. Dr Bolesław Pikusa.

Problem węglowy, a obrona państwa.

I. PROBLEM WĘGLOWY PODCZAS WOJNY ŚWIATOWEJ.

1. Ogólne znaczenie węgla podczas wojny światowej.

Węgiel kopalny stał się podczas wojny jednym z najważniejszych czynników natury gospodarczej i miał doniosły, a nawet wprost rozstrzygający wpływ na przebieg i wynik działań wojennych.

Czemu zawdzięczał węgiel kopalny to swoje niezmiernie doniosłe znaczenie?

Jako najważniejszy środek opałowy służył węgiel kopalny do ogrzewania mieszkań i różnych lokali biurowych, przemysłowych, handlowych, tudzież do gotowania.

Jako najważniejsze źródło energji motorycznej, służył nietylko do wprawiania w ruch fabryk i kopalń, ale także do poruszania pociągów kolejowych, okrętów, statków i t. d.

W postaci koksu hutniczego był niezbędnym do wytapiania żelaza i stali, bez których wojny prowadzić nie można.

Jako najważniejszy surowiec chemiczny, był podstawą całego szeregu produktów chemicznych, bez których również nie można wyobrazić sobie wojny. Do produktów chemicznych bowiem, opartych na przeróbce chemicznej węgla, należą: materjały wybuchowe, gazy bojowe, barwniki, leki, preparaty fotograficzne i t. d.

Wreszcie bardzo poważne znaczenie osiągnęły chemiczne przetwory węgla dla otrzymania rozmaitych cennych surogatów (kauczuk syntetyczny, alkohol syntetyczny, kwasy tłuszczowe syntetyczne, przetwory podobne do ropnych i t. d.).

2. Problem węglowy w państwach koalicji.

a) Francja.

Przed wojną w r. 1913 produkcja węgla kamiennego i antracytu wynosiła we Francji 40.051.000 t., a produkcja węgla brunatnego 793.000 t.

Tymczasem spożycie wewnętrzne w r. 1913 wynosiło 63.710.000 t. Francja więc już przed wojną cierpiała na dotkliwy brak węgla i była pod tym względem zależną od dowozu zagranicznego. W r. 1913 przywieziono 22.866.000 t. węgla (łącznie z koksem i brykietami).

Podczas wojny spożycie węgla znacznie wzrosło, mimo surowych ograniczeń, wprowadzonych przy użyciu węgla na cele domowe i na cele, nie mające bezpośredniego związku z obroną narodową.

Położenie Francji pod względem węgla stało się podczas wojny tem gorsze, że zaraz na początku wojny straciła ona na rzecz Niemiec większą część dwóch, bardzo cennych, zagłębi węglowych (na północo-wschodzie), a mianowicie Nord i Pas de Calais, których produkcja w r. 1913 wynosiła 27.389.000 t. czyli 68,3% ogólnej produkcji. (Pas de Calais — 20.580.000 t. i Nord — 6.810.000 t.). Francja nic nie przewidziała przed wojną dla obrony tych zagłębi. Sądzono bowiem, że są one dostatecznie zabezpieczone przez neutralność belgijską.

Dzięki inwazji nieprzyjacielskiej Francja straciła całkowicie produkcję zagłębia Nord, tudzież więcej niż połowę produkcji zagłębia Pas de Calais.

Sytuacja węglowa Francji po bitwie nad Marną wyglądała w ten sposób, że Niemcy zajęli obszary dające 50% ogólnej produkcji węgla, a ponadto obszary, przedstawiające 24% ogólnej produkcji znalazły sę w strefie frontowej, a więc w trudnych warunkach eksploatacji, tak, że Francja mogła swobodnie rozporządzać zaledwie 26% ogólnej produkcji węgla.

Na wydajność produkcji węgla miała również bardzo ujemny wpływ sprawa robotnicza. Mianowicie francuska instrukcja mobilizacyjna nie przewidywała zwolnienia wszystkich górników od stawiennictwa na wypadek mobilizacji. Reklamowani, i to na 60 dni, mogli być górnicy tylko w dwu wypadkach, a mianowicie górnicy z rezerwy, zaliczeni do służby pomocniczej, tudzież górnicy z armji terytorjalnej, w obu wypadkach z wyjątkiem oficerów. Dlatego podczas mobilizacji kopalnie węgla straciły 60.000 górników, na ogólną liczbę przeszło 200.000, tudzież bardzo wielu inżynierów[1]).

Ciekawe dane, dotyczące stanu zatrudnienia we francuskich kopalniach węgla podaje następująca tabela[2]):

Rok	Mężczyźni niezmobilizowani	Mężczyźni reklamowani	Kobiety i robotnicy poniżej 18 lat	Jeńcy wojenni	Razem
1914 I-półrocze	—	—	—	—	205.486
1914 II-półrocze	43.584	32.787	15.706	9	92.086
1915	39.583	46.721	18.099	1.319	105.672
1916	37.085	54.882	19.534	5.482	116.983
1917	32 813	100.525	22.275	11.801	167 414
1918	44.718	85.740	23.138	14.932	168.528

[1]) Revue Militaire générale, juin 1924 (Le charbon „puissance" de paix et de guerre).

[2]) Fontaine „L'industrie française pendant la guerre".

Z tabeli tej widzimy, że po masowem powołaniu górników do służby wojskowej na początku wojny, zaczęto ich z powrotem odsyłać do kopalń (najpierw z końcem 1915 r.), z chwilą, gdy trzeba było podnieść produkcję węgla do możliwie największych rozmiarów. Dla zaradzenia brakowi personelu górniczego stosowano również w coraz większym zakresie pracę jeńców niemieckich, kobiet i nieletnich (poniżej 18 lat).

Położenie węglowe Francji podczas wojny wyjaśnia następująca tabela[1]):

Rok	Węgiel kamienny, antracyt, węgiel brunatny, koks i pochodne			
	Produkcja	Przywóz	Wywóz	Spożycie
	t o n			
1913	40.844.000	25.300.000	1.386.000	64.758.000
1914 I półrocze	20.088.000	12.710.000	641.000	32.157.000
1914 II "	7.440.000	5.346.000	195.000	12.591.000
1914 cały rok	27.528.000	18.056.000	836.000	44.748.000
1915	19.530.000	19.734.000	114.000	39.150.000
1916	21.310.000	20.421.000	117.000	41.614.000
1917	28.900.000	17.453.000	125.000	46.228.000
1918	26.259.000	16.835.000	1.851.000	41.243.000

Uwaga: Koks i pochodne są obliczone według odpowiedniej ilości zużytego węgla.

Gdy w r. 1917 nastąpił we Francji bardzo dotkliwy kryzys transportowy, starano się, między innemi, zapobiec mu w ten sposób, że zamiast sprowadzać z zagranicy surowce i węgiel dla potrzeb zakładów przemysłowych, sprowadzano gotowe produkty.

Nic dziwnego, że w takich warunkach Francja skazana była podczas wojny na obfity dowóz węgla z zagranicy (głównie z Anglji), co przedstawiało bardzo wiele niedogodnych stron i niezawsze było łatwe (wojna podwodna Niemiec).

b) Anglja.

W Anglji przedwojenna produkcja węgla w r. 1913 wynosiła 291.960.000 t., co dawało ogromną nadwyżkę eksportową (99.288.205 t.). Kopalnie węgla zatrudniały przed wojną 1.110.884 robotników (łącznie z kobietami), co tworzyło 2'5% całej ludności.

Po wybuchu wojny Anglja prócz swoich potrzeb musiała wziąć na siebie zaopatrywanie w węgiel Francji i Italji. Wymagało to utrzymania w kopalniach węgla stanu zatrudnienia, zbliżonego do cyfr przedwojennych. I tak, stan zatrudnienia górników węglowych wynosił[2]):

w r. 1915—939.604, 1916—984.796, 1917—1.006.299, 1918—994.307.

W chwili zawieszenia broni ilość górników węglowych spadła do cyfry 950.000.

Jest rzeczą jasną, że użycie takiej ogromnej ilości robotników w górnictwie węglowem kolidowało z interesami wojsk na froncie,

[1]) Fontaine (dzieło przytoczone).
[2]) Revue militaire générale (artykuł przytoczony).

które wymagały coraz to nowych rezerw. Jak jednak widzimy z powyższych cyfr, część górników została powołana pod broń.

Anglja zaopatrywała swoich sprzymierzeńców nietylko bezpośrednio w węgiel, ale także i wjego przetwory chemiczne, jak koks, benzol i t. d.

Poważną trudnością w tych transportach morskich była wojna podwodna, prowadzona przez Niemcy.

3. Problem węglowy w Niemczech.

Nie ulega wątpliwości, że Niemcy nie byliby zdolni do oporu i prowadzenia wojny przez kilka lat, gdyby nie rozporządzali potężnem górnictwem węglowem i równie potężnym przemysłem przetwórczo - węglowym.

Przed wojną w 1913 r. wydobycie węgla kamiennego wynosiło 190.109.440 t. a węgla brunatnego 87.233.084 t. Oprócz tego Niemcy sprowadzili w 1913 r. 10 miljonów t. węgla kamiennego (prawie wyłącznie z Anglji) i 7 miljonów t. węgla brunatnego z Austrji.

Dawało to Niemcom bardzo poważną nadwyżkę eksportową (w r. 1913 wywieziono 45.478.000 t. węgla kamiennego wraz z koksem i brykietami odpowiednio przeliczonemi), która po wybuchu wojny mogła być obrócona na wzrastające potrzeby wojenne.

Wprawdzie najważniejsze zagłębia węglowe (zagłębie reńsko-westfalskie czyli Ruhry z 103.000.000 t., zagłębie Saary z 13.000.000 t. i zagłębie śląskie z 46..500.000 t. produkcji w r. 1913) znajdowały się bardzo blisko granic państwa, ale dzięki początkowym operacjom Niemcy odsunęli niebezpieczeństwo inwazji od tych zagłębi, które mogły spokojnie i intensywnie pracować.

Ponadto korzystali Niemcy podczas wojny z węgla wydobywanego w zajętym Luksemburgu, zajętej Belgji, zajętych obszarach węglowych północno - wschodniej Francji, w zajętem zagłębiu Dąbrowskiem (wespół z Austro-Węgrami). W końcu starali się Niemcy rozwinąć eksploatację węgla w północno- wschodniej części zajętej Serbji, tudzież ulepszyć eksploatację w Turcji.

Austro-Węgry dostarczały Niemcom (dla przemysłu bawarskiego i saskiego) sporych ilości węgla brunatnego.

Nadmiar węgla pozwalał Niemcom nietylko zaspokoić wewnętrzne potrzeby, ale także wywozić go do sąsiednich krajów neutralnych, celem uzyskania wzamian za węgiel brakujących surowców, a przedewszystkiem środków żywności.

Mimo to jednak i w Niemczech dał się odczuć dotkliwie kryzys węglowy, nie tyle z powodu braku węgla, ile z powodu stale rosnących trudności transportowych i coraz większego braku personelu robotniczego.

Ten kryzys węglowy szczególnie odczuwały okolice oddalone od zagłębi węglowych i to głównie w okresie zbiorów, gdy wagony i statki musiały służyć prawie wyłącznie do przewozu płodów rolnych.

Dlatego Urząd wojenny (Kriegsamt) uznał, że i węgiel należy wciągnąć na listę surowców, które wymagały oszczędzania i surogowania.

Zastosowanie przy wydobywaniu węgla brunatnego, który jak wiadomo znajduje się tuż pod powierzchnią, mechanicznych urządzeń umożliwiło eksploatację nowych obszarów i zwiększenie wydobywanych ilości tego gatunku węgla.

Natomiast wydobycie węgla kamiennego, oparte przeważnie na pracy w głębokich pokładach, spadło dotkliwie podczas wojny, z jednej strony z powodu braku robotników, a z drugiej strony z powodu zmniejszenia się wydajności pracy.

Wydobycie węgla kamiennego wynosiło[1]):

w r. 1913 — 190.1 miljn. ton
w r. 1914 — 161.3 miljn. ton.
w r. 1915 — 146.8 miljn. ton.
w r. 1916 — 159.1 miljn. ton.
w r. 1917 — 167.7 miljn. ton.
w r. 1918 — 158.2 miljn. ton.

Ten spadek produkcji w stosunku do wydobycia przedwojennego starano się wyrównać zarówno przez ograniczenie wywozu, jak i przez zmniejszenie spożycia. Aby uzyskać jaknajwiększe oszczędności w zużyciu, zaprowadzono wydzielanie porcyj węglowych dla zakładów przemysłowych i dla osób prywatnych. Poważne znaczenie dla zaoszczędzenia węgla miało wprowadzenie elektryfikacji popędu i oświetlenia. Szczególnie doniosłą była sprawa wykorzystania energji wodnej, jako źródła prądu elektrycznego.

Nie było jednak rzeczą łatwą rozdzielać sprawiedliwie szczupłe zapasy węgla. Na pierwszem miejscu szły oczywiście potrzeby kolei i zakładów użyteczności publicznej (gazowych, wodociągowych i elektrycznych).

Potrzeby domowe i potrzeby gospodarstw rolnych można było ograniczyć tylko do pewnego stopnia. Najwięcej jednak węgla pochłaniał przemysł wojenny, który objął prawie cały przemysł krajowy.

Sprawie spadku produkcji węgla poświęcimy nieco bliższą uwagę. O braku robotników w przemyśle węglowym świadczą następujące cyfry, odnoszące się do głównego zagłębia węglowego, a mianowicie okręgu Ruhry. Otóż w zagłębiu tem pracowało:

w r. 1913 — 409.000 górników,
w r. 1914 — 384.000 „
w r. 1915 — 313.000 „
w r. 1916 — 367.000 „
w r. 1917 — 408.000 „

Ażeby zaspokoić głód robotników w kopalniach węgla, zaczęto używać do pracy w coraz większej ilości robotników młodocianych, kobiet i jeńców wojennych. Ponadto werbowano do tej pracy cudzoziemców, jak Holendrów, Belgijczyków, Polaków i t. d., a nawet stosowano przymusowe dostawianie (miało to miejsce przez pewien czas w stosunku do Belgijczyków).

[1]) Volkman — „Der grosse Krieg 1914 bis 1918" (wyszło w polskiem tłumaczeniu).

Dla utrzymania produkcji węglowej na pożądanym poziomie, musiano w ciągu roku 1917 zwolnić z szeregów 70.000 górników, celem zatrudnienia ich w kopalniach.

Ta konieczność ciągłego zwiększania liczby górników węglowych wynikała nietylko z tego, że trzeba było rozszerzać produkcję węgla, ale i z tego, że podczas wojny wydajność pracy górnika znacznie spadła. Spadek wynosił przeciętnie 25% wydajności przedwojennej i był wywołany rozmaitemi przyczynami (niedostateczne odżywianie, użycie robotników młodocianych, kobiet i jeńców wojennych i t. d.).

Do spadku produkcji węgla przyczyniły się również trudności w dostawie tych materjałów, których kopalnie do swego ruchu potrzebowały. Tu należały: drzewo, materjały wybuchowe, karbid, pasy pędne, wózki i t. d.

Szczególnie wykonanie programu Hindenburga, który nakazywał bardzo duże spotęgowanie wytwórczości wojennej, wymagało takich ogromnych ilości węgla, że całkowite pokrycie tych potrzeb nie było już możliwe w ostatnim okresie wojny.

Nic dziwnego, że wobec trudności zaopatrzenia w węgiel, musiały być zasady jego rozdziału z miesiąca na miesiąc ustalone.

Jako organ centralny dla regulowania wszelkich spraw węglowych ustanowiono w Niemczech urząd państwowego komisarza węglowego („Reichskommissar für Kohlenausgleich") z daleko idącemi upoważnieniami. Po upływie dłuższego czasu jego działalność okazała się bardzo skuteczną w zakresie spraw węglowych.

Za rozdział węgla pomiędzy przedsiębiorstwa przemysłu wojennego był odpowiedzialny oddział surowców wojennych (Kriegsrohstoffabteilung), który pozostawał w ścisłej spółpracy z państwowym komisarzem węglowym.

Przypatrzmy się obecnie przemysłowi przetwórczo-węglowemu w Niemczech podczas wojny.

Przeróbka chemiczna węgla stworzyła w Niemczech przed wojną potężny przemysł chemiczny. Liczne gazownie i koksownie dostarczały produktów wyjściowych, a wspaniale rozwinięty przemysł barwnikowy, farmaceutyczny, fotograficzny dostarczały produktów końcowych. Szczególnie potężnie rozwinął się w Niemczech przemysł barwnikowy, który monopolistycznie opanował cały świat przed wojną. I tak produkcja niemiecka reprezentowała 74% produkcji światowej, wtedy gdy produkcja Francji i Anglji łącznie wzięta tylko 11%, a produkcja Stanów Zjednoczonych A. — 3%. Co więcej produkcja barwników w tych trzech krajach zależała całkowicie od dowozu niemieckich półproduktów organicznych.

Nie ulega wątpliwości, że gdyby Niemcy nie czuli swej orgromnej przewagi nad Francją w dziedzinie przemysłu chemicznego, szczególnie barwnikowego, toby się nie odważyli wypowiedzieć wojny.

Podczas wojny zarówno żelazny przemysł metalurgiczny, jak i przemysł chemiczny (produkcja materjałów wybuchowych, gazów bojowych, nawozów sztucznych, i t. d.) potrzebowały coraz to większych ilości chemicznych przetworów węgla. Dlatego też przemysł przetwórczo-węglowy był otoczony w Niemczech szczególną opieką. Widzimy to chociażby na cyfrach odnoszących się do gazu węglo-

wego. Produkcja przedwojenna gazu węglowego (świetlnego) wynosiła ok. 2'8 miljn. m^3. rocznie. Podczas wojny produkcja ta wzrosła do 3'2 miljn. m^3., czyli wzrost wynosił 8'8%.

W jeszcze większym stopniu wzrosła produkcja siarczanu amonu, tego niezmiernie ważnego nawozu sztucznego, otrzymywanego w koksowniach i gazowniach. Podczas gdy w r. 1913 produkcja siarczanu amonu wynosiła 460.000 t., to w r. 1917 wzrosła do 700.000 t. (wzrost wynosił więc 52'2%).

Z pośród chemicznych przetworów węgla dwa produkty uzyskały podczas wojny szczególniejsze znaczenie, a mianowicie koks i benzol; koks — dla przemysłu metalurgicznego, a benzol nietylko jako produkt wyjściowy dla przemysłu chemicznego, ale i jako bardzo ważny środek zastępczy benzyny.

Dzięki nadzwyczajnym wysiłkom udało się w Niemczech podczas wojny utrzymać produkcję koksu mniej więcej na wysokości przedwojennej, i tak w r. 1913 wynosiła produkcja koksu w Prusach 32.000.000 t.[1]), (z tego 24.700.000 t. wypadało na obszar Ruhry), a w r. 1916 produkcja koksu w Prusach doszła do 31.800.000 t. (z tego 25.300.000 t. wypadało na obszar Ruhry).

Co się tyczy benzolu, to początkowo po wybuchu wojny jego produkcja spadła, jednak z końcem 1916 roku produkcja benzolu doszła do cyfry przedwojennej, t. j. 13.000 t. miesiecznie, a w ostatnich latach wojny produkcja benzolu przekroczyła cyfrę 16.000 t. miesięcznie.

Dla badań nad najlepszemi sposobami wykorzystania węgla kopalnego, stworzono Instytut cesarza Wilhelma w Mülheim nad Ruhrą. Instytut ten prowadził słynny chemik niemiecki Haber. Szczególnie gazy bojowe były przedmiotem badań tego instytutu.

Dzięki intensywnym studjom naukowym i doświadczeniom, stał się węgiel kopalny w Niemczech cennem źródłem rozmaitych surogatów. I tak otrzymywano z jego przetworów chemicznych: alkohol syntetyczny, kauczuk syntetyczny, tłuszczowe kwasy syntetyczne, żywice syntetyczne i t. d.

II. ZNACZENIE WĘGLA KOPALNEGO W DOBIE DZISIEJSZEJ.

4. Węgiel kamienny jako paliwo.

Węgiel kamienny w zależności od swego gatunku, służy głównie trzem celom, a mianowicie:

1) wytwarzaniu energji cieplnej i mechanicznej,
2) wytwarzaniu koksu hutniczego i
3) przeróbce chemicznej.

O znaczeniu węgla jako źródła energji świadczy dowodnie to, że na świecie 88% energji otrzymuje się z węgla, 6'5% z ropy naftowej, 3% z węgla białego (siły wodnej), a 2'5% z gazów ziemnych.

Energję cieplną i mechaniczną uzyskuje się najczęściej przez bezpośrednie spalanie węgla czy to w gospodarstwach domowych.

[1]) W całych Niemczech produkcja koksu w r. 1913 wynosiła 34,630.403 t.

czy w przedsiębiorstwach transportowych (np. kolejach), czy też w przedsiębiorstwach przemysłowych.

Wartość opałowa węgla kamiennego waha się od 4.800 — 7.600 kal. To bezpośrednie spalanie, pochłania największą część wydobytego węgla, jest jednak w wysokim stopniu nieekonomiczne, ponieważ przy tym sposobie traci się nieużytecznie większą część (do 90%) wartości cieplnej węgla. Strata ta jest tem dotkliwszą, że przy bezpośredniem spalaniu węgla traci się te cenne produkty chemiczne, jakie można uzyskać przy przeróbce chemicznej. Widzimy to np. z tego, że wartość produktów, powstałych przy gazowaniu węgla, jest 3,34 razy większa od wartości przerobionego węgla.

Dlatego jest rzeczą niezmiernie ważną wprowadzenie jaknajwiększych oszczędności w używaniu węgla kamiennego, jako paliwa stałego.

Bardzo dobrze się opłaca używanie taniego miału węglowego. Używać go jednak można przeważnie tylko na miejscu, ponieważ miał węglowy mniej nadaje się dalszych transportów. By to umożliwić, wyrabia się t. zw. brykiety z miału węglowego (lepionego smołą węglową).

W ostatnich czasach zaczyna się stosować coraz częściej w przedsiębiorstwach przemysłowych nadzwyczaj ekonomiczne opalanie pyłem węglowym, który się otrzymuje w specjalnych młynkach z małowartościowego węgla kamiennego (miału), a nawet z węgla brunatnego.

O wiele większą wydajność i oszczędność uzyskuje się, gdy się jako paliwa używa chemicznych przetworów węgla. Największe znaczenie ma tu koks, rozmaite rodzaje gazu opałowego i benzol.

W maszynach parowych, które pracują na węglu, wyzyskuje się zaledwie 6% — 15% wartości cieplnej węgla, w silnikach spalinowych, pędzonych gazem do 35%, a w piecach gazowych i specjalnych aparatach 50% — 90%.

Koks, jako paliwo, ma duże zalety, bo pali się równomiernie i nie daje ani dymu, ani sadzy. Koks ma wartość kaloryczną przekraczającą 7.000 kal.

Dla otrzymania paliwa gazowego można węgiel albo odgazować, albo zgazować. Przy odgazowaniu otrzymuje się jako produkt główny koks (70% — 80%) i jako jeden z produktów ubocznych gaz świetlny. Z 1 t. węgla otrzymuje się mniej więcej 250 m^3. gazu, który ma wartość opałową 3.000 — 5.000 kal.

Przy zgazowaniu węgla, niema koksu, bo tu zamienia się cały węgiel na gaz rozmaitemi metodami. Tą drogą można otrzymać mianowicie: gaz powietrzny, wodny i mieszany.

Gaz powietrzny, czyli generatorowy otrzymuje się przez działanie powietrza na rozżarzony węgiel — gaz ten ma wartość opałową 900 — 1.150 kal./m^3. i może być użyty do ogrzewania.

Gaz wodny, zwany też wodno-czadowym, otrzymuje się przez działanie parą wodną na rozżarzony węgiel. Ma on 2.800 — 3.000 kal./m^3. i jest używany do wytwarzania wysokich temperatur. Gaz wodny jest za kosztownym do zwykłych celów opałowych.

Gaz mieszany, czyli silnikowy otrzymuje się, gdy się przepuszcza naprzemian powietrze i parę wodną przez rozżarzony węgiel.

Zawiera on 25% gazu wodnego i 75% gazu powietrznego. Przy tym procesie można ponadto oddzielić amoniak w postaci siarczanu amonu, przez działanie kwasem siarkowym. Wartość opałowa gazu mieszanego wynosi 1.600 kal./m^3.

Do wytworzenia powyższych rodzajów gazu można zamiast węgla użyć też koksu.

Jak powiedzieliśmy użycie paliwa gazowego zwiększa znacznie wykorzystanie energji cieplnej węgla. Jednak trzeba zaznaczyć, że użycie gazu do opalania kotłów i do napędu silników opłaca się tylko wtedy, gdy gaz został otrzymany, jako produkt uboczny. Wtedy bowiem zaoszczędza się inne cenne produkty uboczne w postaci smoły i związków amoniakalnych, które się traci przy bezpośredniem opalaniu węglem.

Ponadto silniki gazowe, dające moc do 6.000 k. m. nie mogą współzawodniczyć z turbinami parowemi, których moc może dochodzić do kilkudziesięciu tysięcy k. m.

Benzol tworzy doskonałe paliwo płynne i może być stosowany do silników samochodowych i lotniczych. Co do wartości opałowej, równa się benzynie (około 10.000 kal). Można go stosować albo samodzielnie, albo z domieszką benzyny, czy alkoholu. Benzol otrzymuje się jako produkt uboczny przy przeróbce chemicznej węgla (w gazowniach i koksowniach).

Mówiąc o węglu, jako o paliwie, wspomnieć jeszcze należy o najnowszych doświadczeniach i próbach, które mogą znacznie rozszerzyć zastosowanie węgla, jako paliwa.

I tak np. we Francji odbywają się doświadczenia nad stosowaniem gazu z węgla drzewnego do napędu samochodów ciężarowych. W tym celu umieszcza się na samochodzie osobny aparat gazotwórczy. Otóż węgiel drzewny może być zastąpiony koksem, lub węglem kopalnym.

Również we Francji wynaleziono łatwy i tani sposób bezpośredniego przerabiania smoły węglowej na bardzo dogodne paliwo do silników samochodowych.

5. Węgiel brunatny jako paliwo.

Wartość opałowa węgla brunatnego jest niższa od wartości opałowej węgla kamiennego. Zależnie od zawartości wilgoci i popiołu wartość opałowa węgla brunatnego waha się od 3.000 do 5.000 kal. Węgiel brunatny nie nadaje się do dalszych transportów, ponieważ się łatwo rozsypuje. Ażeby umożliwić jego dalszą wysyłkę, trzeba robić z węgla brunatnego brykiety.

Węgiel brunatny, podobnie jak i węgiel kamienny można odgazować względnie zgazować. Przy odgazowaniu otrzymuje się jako produkt główny półkoks, bardzo dobre paliwo stałe. Przez gazowanie można otrzymać gaz powietrzny, wodny i mieszany. W Niemczech, które mają ogromną produkcję węgla brunatnego, przewyższają produkcję węgla kamiennego (w r. 1925 wydobyto 132'7 miljn. t. węgla kamiennego, a 139'8 miljn. t. węgla brunatnego) $^3/_4$ ogólnej produkcji węgla brunatnego sprzedaje się w postaci brykietów.

Trzeba zaznaczyć, że to brykietowanie odbywa się albo ze świeżo wydobytym węglem, albo po uprzedniem koksowaniu. Ten drugi sposób daje cenne produkty uboczne, a pozostałość — półkoks — podlega brykietowaniu.

6. Koks hutniczy.

Bez koksu hutniczego, czyli metalurgicznego nie możnaby sobie wyobrazić hutnictwa żelaznego. Koks hutniczy — to jedno z podstawowych tworzyw, niezbędnych dla wielkiego pieca. Koks hutniczy spełnia w wielkim piecu potrójne zadanie. Najpierw przez swe spalanie wytwarza koks wysoką temperaturę, potrzebną do procesu wytapiania. Następnie koks ma wpływ na reakcję chemiczną w wielkim piecu, a mianowicie działa on odtleniająco (redukcyjnie) na tlenek żelaza. W końcu, dzięki koksowi, odbywa się w wielkim piecu nawęglanie surówki żelaznej. Koks hutniczy otrzymać można w koksowniach tylko ze specjalnego gatunku węgla. Do tego celu potrzebny jest węgiel tłusty, który się dobrze spieka. Koks otrzymywany z innych gatunków węgla (np. koks otrzymany w gazowniach) nie nadaje się do celów hutniczych. Ażeby otrzymać 1 t. surówki żelaznej trzeba użyć nieco więcej, niż 1 t. koksu hutniczego. Ażeby znowu tę surówkę przerobić na stal i następnie na wyroby walcowane (blacha, szyny i t. d.), trzeba użyć jeszcze jednej tony węgla. Świadczy to dowodnie o ważności przemysłu węglowego dla przemysłu żelaznego.

W niektórych miejscach, zbyt oddalonych od ośrodków węglowych, a obfitujących w drzewo, pracują jeszcze wielkie piece nie na koksie, lecz na węglu drzewnym. Piece takie dają lepszą, ale i droższą surówkę, niż piece pędzone na koksie. Ta różnica ceny wynika głównie z tego, że piece oparte na węglu drzewnym nie mogą być zbyt duże.

W najnowszych czasach zaczęła się rozwijać t. zw. elektrometalurgja, t. j. hutnictwo żelazne, oparte na piecach elektrycznych, które dają albo wyborową surówkę z rud żelaźnych, albo wyborowe gatunki stali ze zwyczajnej surówki.

W piecach elektrycznych prawie zupełnie nie potrzeba koksu i węgla. Proces nawęglania odbywa się przez dodanie węgla drzewnego.

7. Węgiel kopalny jako surowiec chemiczny.

Coraz większe znaczenie uzyskuje węgiel kopalny, jako surowiec chemiczny[1]). Bez przesady można powiedzieć, że w chwili obecnej węgiel kopalny jest najważniejszym surowcem chemicznym i tem samem najważniejszą podstawą rozwoju przemysłu chemicznego.

Przeróbka chemiczna węgla kamiennego odbywa się głównie w gazowniach i koksowniach, przez t. zw. suchą destylację, t. j. ogrzewanie do wysokiej temperatury bez dostępu powietrza. Wówczas następuje rozkład węgla na poszczególne produkty. W gazow-

[1]) Kwiatkowski: „Węgiel kamienny jako surowiec chemiczny", tudzież „Zagadnienia przemysłu chemicznego na tle wielkiej wojny".

niach dąży się do uzyskania jaknajwiększej ilości gazu, służącego do oświetlania i ogrzewania. Prócz gazu otrzymuje się w gazowniach koks zwyczajny, smołę pogazową, wodę amoniakalną, grafit i t. d. Do gazowania nadaje się szczególnie t. zw. węgiel gazowniczy, który zawiera dużo gazu. Węgiel t. zw. chudy, ubogi w wodór i tlen nie nadaje się do gazowania. W koksowniach otrzymuje się znowu koks hutniczy, a jako produkty uboczne gaz świetlny, smołę pokoksową, wodę amoniakalną, grafit i t. d.

Zarówno koksownie, jak i gazownie mogą się stać ważnemi wytwórniami chemicznemi, jeżeli posiadają urządzenia, potrzebne do oczyszczania i przerabiania otrzymanych produktów ubocznych. Największe znaczenie ma destylacja smoły węglowej (pokoksowej lub pogazowej). Otóż ta destylacja daje szereg bezcennych wprost produktów. Do nich należą: fenole, antracen, toluol, benzol, ksylole, kwas karbolowy, naftalina i t. d.

Ciała te oczyszczane i przetwarzane najrozmaitszemi metodami przy pomocy wielu odczynników chemicznych, dają niezmiernie długi łańcuch najpierw t. zw. półproduktów organicznych, a w końcu produktów ostatecznych. Do tych półproduktów organicznych należą takie ciała jak nitrobenzol, nitrofenol, dwunitrotaluol, nitronaftalina, dwufenylamina, chlorobenzol, anilina i t. d.

Do produktów ostatecznych należy ogromna ilość barwników syntetycznych, leków syntetycznych, pachnideł syntetycznych, preparatów fotograficznych, wreszcie, co dla wojska ma szczególne znaczenie, z pochodnych smoły węglowej otrzymuje się bardzo wiele materjałów wybuchowych i gazów bojowych. Do produktów smoły węglowej należy też sacharyna (otrzymuje się ją z toluolu). Nic dziwnego, że przemysł przetwórczo-smołowy sprowadził prawdziwy przewrót w przemyśle nowoczesnym i stał się jedną z głównych podwalin niezależności gospodarczej każdego kraju.

Z pośród pochodnych smoły węglowej ma szczególniejsze znaczenie benzol. Jest to nietylko bardzo cenny materjał pędny, ale i bardzo wartościowy produkt dla przemysłu chemicznego. Z jednej bowiem strony sam benzol służy do wyrobu rozmaitych ciał chemicznych (nitrobenzol, anilina i t. d.), a z drugiej strony służy do wyrobu fenolu syntetycznego, mającego wszechstronne zastosowanie w przemyśle chemicznym. Ponadto z benzolu można odciągnąć toluol, który jest w nim zawarty.

Głównem jednak źródłem benzolu nie jest smoła węglowa, lecz gaz świetlny, który zawiera 90% — 95% całej zawartości benzolu w węglu kamiennym. Dlatego odbenzolowanie gazu świetlnego ma bardzo duże znaczenie nietylko dla obrony państwa, ale i dla zwiększenia rentowności przeróbki chemicznej węgla kamiennego.

Każda gazownia winna posiadać urządzenia potrzebne do odbenzolowania gazu świetlnego. Jest to tak doniosła sprawa, że w niektórych państwach, cierpiących na brak węgla kamiennego, wprowadzono ustawowy obowiązek odbenzolowania gazu świetlnego. Tak jest w Italji i Francji.

Węgiel brunatny poddany przeróbce chemicznej daje podobne produkty, jak węgiel kamienny, z tą jedynie ważniejszą różnicą, że zamiast koksu otrzymuje się półkoks, będący doskonałem paliwem.

Przemysł przetwórczo-smołowy ma jedną, bardzo cenną zaletę, szczególnie dla interesów obrony państwa. Posiada mianowicie wielką giętkość produkcji, objawiającą się w tem, że można względnie łatwo przechodzić z jednej grupy wyrobów do drugiej. I tak np.: wytwórnia barwników syntetycznych może się stać w razie potrzeby bez większych trudności technicznych wytwórnią materjałów wybuchoych, gazów bojowych, leków i t. d. To przejście jest tem łatwiejsze, że wiele produktów przetwórczo-smołowych ma różne własności, np. z kwasu karbolowego otrzymuje się kwas pikrynowy i chloropikrynę. Otóż kwas pikrynowy ma zarówno zastosowanie jako barwnik żółty, jak i jako materjał wybuchowy (melinit), chloropikryna zaś ma zastosowanie jako lek i jako gaz bojowy.

Przemysł przetwórczo-węglowy ma też doniosłe znaczenie dla produkcji rolnej. Jak wspomnieliśmy, w gazowniach i koksowniach otrzymuje się wodę amoniakalną, z której można otrzymać amoniak. Amoniak zaś służy do wyrobu soli amonowych, do których należy siarczan amonu, azotan amonu i chlorek amonu. Są to cenne nawozy azotowe, szczególnie zaś siarczan amonu. Równocześnie te sole amonowe (a szczególnie azotan amonu) mają duże zastosowanie przy fabrykacji materjałów wybuchowych (t. zw. mieszaniny amonowe).

Znaczenie węgla jako surowca chemicznego stale wzrasta dzięki coraz to nowym odkryciom naukowym. I tak np. z etylenu, zawartego w 2%—3% w gazie węglowym, udało się otrzymać drogą syntezy alkohol etylowy, czywiście nadający się tylko do celów technicznych. W Anglji np. otrzymano z 1 t. węgla skoksowanego 7.25 l. spirytusu jako produktu ubocznego. We Francji otrzymano na innej drodze z 1 t. węgla 13 —19 kg. spirytusu.

Z pochodnych smoły węglowej otrzymuje się też t. zw. izopren, czyli metylobutadien. Jest to podstawowy materjał dla syntezy kauczuku, dokonanej jeszcze przed wojną (w r. 1909). Niemcy w ostatnim okresie wojny udoskonalili tę syntezę i otrzymali zupełnie udatne wyniki. Niemcy podczas wojny starali się też uzyskać kwasy tłuszczowe w sposób syntetyczny przez utlenianie olejów smołowych, otrzymywanych z destylacji węgla brunatnego.

8. Przemiana węgla kopalnego w oleje.

Znaczenie węgla kopalnego jako surowca chemicznego zostało w ostatnich czasach wybitnie zwiększone dzięki temu, że udało się z niego otrzymać węglowodory płynne, mogące zastąpić wytwory ropne, takie jak benzyna, oleje pędne, smarne i t. d. Prowadzone w tym celu badania otworzyły nowe świetne widoki przed przemysłem węglowym. Prace w tym kierunku zaczęli Niemcy jeszcze podczas wojny światowej, lecz dopiero po wojnie zdołali dojść do wyników zadowalniających, które mogą mieć duży wpływ na przygotowanie Niemiec do przyszłej wojny. Również i inne kraje, pozbawione własnych złóż ropy naftowej (np. Francja i Anglja) zaczęły intensywne badania i doświadczenia w tej dziedzinie.

Sprawie tej poświęcić musimy bliższą uwagę. Zwykłe koksownictwo stosuje temperatury wyższe (1000 — 1200° C) i daje stosunkowo bardzo małą ilość produktów płynnych (smoły). Jeżeli jednak

będziemy destylować węgiel kopalny przy temperaturze niskiej (do 500 — 600°C), to otrzymamy dwa razy więcej produktów płynnych w postaci t. zw. smoły pierwotnej. Różni się ona składem i własnościami chemicznemi od smoły otrzymywanej w koksowniach i gazowniach, przypomina zaś bardzo ropę naftową, z tą większą różnicą, że zawiera znaczną ilość fenoli.

Ze smoły pierwotnej można otrzymać w drodze destylacji cząstkowej przetwory bardzo zbliżone do naftowych (benzyna, parafina, leje smarne, pędne i t. d.).

Obok smoły pierwotnej otrzymuje się półkoks, gazy i wodę smolną. Nie wszystkie rodzaje węgla kopalnego nadają się w jednakim stopniu do koksowania w niskiej temperaturze. Węgle chude i antracytowe (zawierające mało części lotnych) do tego celu się nie nadają. Obok destylacji rozkładowej przy niskiej temperaturze, o której była mowa poprzednio, mamy jeszcze inną metodę przemiany węgla w oleje. Jest to t. zw. hydrogenizacja, czyli uwodornianie węgla. Najwięcej jest znaną metoda Bergiusa. Polega ona na tem, że sproszkowany węgiel (kamienny lub brunatny) ogrzewa się w retortach do 300 — 400°C w sferze wodoru i przy ciśnieniu 100 — 150 atm. W tych warunkach łączą się cząsteczki węgla z wodorem na węglowodory płynne, podobne swemi własnościami do ropy naftowej. Płyn ten poddany destylacji cząstkowej, daje benzynę i inne produkty naftowe.

Ujemną stroną wszystkich dotychczasowych metod upłynniania węgla jest to, że produkty płynne otrzymuje się jeszcze w ilościach stosunkowo niewielkich (5 — 10%), natomiast głównym produktem jest koks, względnie półkoks, na który niema łatwego zbytu

III. PRZEMYSŁ WĘGLOWY W POLSCE.

9. Zasoby geologiczne polskiego zagłębia węglowego.

Węgiel kopalny, jak wiadomo, obejmuje 3 gatunki, a mianowicie:

1) antracyt,
2) węgiel bitumiczny (opałowy, koksowniczy i gazowniczy). Węgiel ten nazywa się też kamiennym.
3) węgiel brunatny.

Państwowy Instytut Geologiczny w Warszawie podaje następujące cyfry, tyczące się rzeczywistych, prawdopodobnych i możliwych zasobów węgla bitumicznego (kamiennego):

Górny Śląsk.	44·881	miljardów ton
Zagłębie Krakowskie. .	14·200	„ „
Zagłębie Dąbrowskie. .	2·300	„ „
Zagłębie Cieszyńskie. .	0·500	„ „
Razem .	61·881	miljardów ton.

Te zasoby węgla są obliczone tylko do głębokości 1000 m., ponieważ przy dzisiejszych warunkach techniki górniczej, eksploatacja węgla nie sięga głębiej, niż 1000 m.

Zasoby polskiego zagłębia węglowego wystarczyłyby przy dzisiejszej eksploatacji na przeszło 1700 lat. Niema więc najmniejszej obawy, by węgla nawet w dalekiej przyszłości nam zabrakło. W porównaniu do innych państw europejskich zajmuje zajmuje Polska trzecie miejsce co do zasobów węgla kamiennego. Według obliczeń angielskich na pierwszem miejscu idzie Anglja (165'387 miljardów ton), a na drugiem — Niemcy (148'248 miljardów ton) na trzeciem Polska (68'820 miljardów t.) na czwartem Ukraina (55'657 miljardów t.) na piątem Czechosłowacja ((24'493 miljardy t.) na szóstem Francja (18'588 miljardów t.) a na siódmem Belgja (11 miljardów t.).

Obliczenie zasobów węgla kamiennego w Polsce, co do jakości jest nadzwyczaj trudne, ponieważ nie posiadamy jeszcze dostatecznej znajomości naszego zagłębia węglowego. Z wielkiemi zastrzeżeniami można przyjąć, że w zagłębiu Górnośląskiem mamy około 11% węgla koksowniczego, około 18% węgla gazowniczego, a reszta, czyli 17% przypada na węgiel opałowy.

W zagłębiu Dąbrowskiem i Krakowskiem spotykamy tylko węgiel opałowy.

Węgla antracytowego w Polsce zupełnie niema.

10. Eksploatacja węgla kamiennego.

Większość naszych kopalń węgla kamiennego pracuje na grubych pokładach o niedużej głębokości (t. zw. grupa redenowska), w warunkach o wiele łatwiejszych, niż to ma miejsce w większości zagłębi europejskich. Jest to bardzo korzystne położenie, które w połączeniu z doskonałą jakością węgla opałowego, nietylko pozwala skutecznie walczyć z konkurencją na rynkach zewnętrznych, ale i zapewnia dalszy pomyślny rozwój naszego kopalnictwa węglowego. Dzięki doskonałym warunkom przyrodzonym i zaletom górnika polskiego, tudzież dobrym urządzeniom technicznym, osiągnęło polskie kopalnictwo węglowe najniższe w Europie koszty własne. Jedynie tylko zagłębie Krakowskie pracuje w gorszych warunkach geologicznych (cieńsze pokłady, gorszy węgiel). Na podkreślenie zasługuje dążność naszych kopalń węgla do coraz to większej mechanizacji urobku (wprowadzenie maszyn wrębowych, wiertarek mechanicznych i t. d.) i wydobycia (wprowadzanie trakcji elektrycznej).

Węgiel wydobywać można albo t. zw. robotą odkrywkową, t. j. z powierzchni ziemi, o ile pokłady znajdują bardzo płytko, albo też, co jest zasadą, robotą głęboką (przez szyby i chodniki). O ile się ma do czynienia z pokładami grubemi, to stosuje się t. zw. system podsadzkowy. Polega to na tem, że najpierw się wydobywa węgiel z dolnej części pokładu, a po wydobyciu zalewa się pozostałą próżną przestrzeń płynną masą, zwaną podsadzką (najczęściej piasek z wodą). Po zastygnięciu tej masy można stanąć na niej i wydobyć górną część pokładu.

Eksploatacja węgla kamiennego ma jedną cechę charakterystyczną, ważną na wypadek wojny. Mianowicie wymaga ona stałych robót przygotowawczych, które mogą trwać i kilka lat. Z tych względów technicznych, ani nie można odrazu zwiększyć znacznie wydobycia węgla, ani nie można utrzymać na czas dłuższy eksploatacji

węgla na tym samym poziomie bez prowadzenia stałych robót przygotowawczych.

Wspomnieć jeszcze należy o tem, że kopalnie dążą do unikania gromadzenia większych zapasów na t. zw. hałdach, czyli zwałach. Nietylko bowiem jest to niekorzystne pod względem handlowym, ale i niebezpieczne, ponieważ węgiel nagromadzony w zbyt grubych warstwach może się sam zapalić.

Po tych ogólnych uwagach przejdziemy do przedstawienia stanu eksploatacji węgla kamiennego w Polsce.

Otóż wydobycie węgla kamiennego w Polsce wynosiło:

w r. 1913	— 40.727.474 ton		
„ 1923	— 36.097.997 „	(88.63% wydobycia przedwojennego)
„ 1924	— 32.224.680 „	(79.12% „ „)
„ 1925	— 29.080.499 „	(71% „ „)

Z wydobytego w r. 1925 węgla przypada:

na Górny Śląsk — 21.659.332 ton (67.3% wydobycia przedwojennego)
na Zagłębie Dąbrowskie — 5.728.842 t. (84% wydob. przedwojennego)
na Zagłębie Krakowskie — 1.692.325 t. (85·9% „ „)

Jeżeli chodzi o udział procentowy poszczególnych zagłębi węglowych w ogólnej produkcji, to jej centrum pozostaje Górny Śląsk. I tak, w 1925 r. Górny Śląsk dał 74'6%, zagłębie Dąbrowskie 19'7%, a zagłębie Krakowskie 5'7% ogólnej produkcji.

Do produkcji Górnego Śląska dolicza się też nieznaczną produkcję zagłębia Cieszyńskiego (jedyna kopalnia Silesia, przytykająca do Górnego Śląska).

Wspomnieć jeszcze należy kilka słów o produkcji brykietów. Otóż na Górnym Śląsku mamy trzy brykietownie, które przerabiają miał węglowy na brykiety.

W całości mamy 135 kopalń węgla, które mają albo po jednym, albo po kilka szybów.

Zaznaczyć należy, że rząd polski ma, głównie na Górnym Śląsku nietylko bogate tereny węglowe, ale i czynne kopalnie węgla. Produkcja rządowych kopalń wynosi około 9% ogólnego wydobycia, co czyni, że rząd polski jest największym właścicielem i wytwórcą węgla. Prócz kopalń węgla (7 na G. Śląsku, a 2 w zagł. Krakowskiem) ma rząd polski 1 największą brykietownię i 2 koksownie. Rządowe kopalnie węgla na G. Śląsku zostały wydzierżawione spółce francusko-polskiej „Skarboferm".

Pod względem wydobycia węgla kopalnego Polska zajmuje gorsze miejsce, niż pod względem zasobów geologicznych. Produkcja węgla kopalnego w 1925 r. przedstawiała się w najważniejszych państwach następująco:

1. Stany Zjednoczone A.	— antracyt	— 56.350.000	t.
	węgiel bitumiczny i brunatny	— 474.455.000	„
2. Niemcy	— węgiel kamienny	— 132.729.000	„
	węgiel brunatny	— 139.789.000	„
3. Wielka Brytanja	—	— 250.630.000	„
4. Francja	— węgiel kamienny	— 47.110.000	„
	węgiel brunatny	— 944.000	„

5. Obszar Saary	—	—	12.940.000 t.
6. Czechosłowacja	— węgiel kamienny	—	12.550.000 „
	węgiel brunatny	—	18.041.000 „
7. Belgja	—	—	23.133.000 „
8. Rosja	—	—	19.000.000 „

Widzimy więc, że polska produkcja węgla kamiennego zajmowała w 1925 r. piąte miejsce na świecie, a czwarte miejsce w Europie. Czechosłowacja wprawdzie przewyższa nieznacznie Polskę, ale tam 3/5 produkcji wypada na węgiel brunatny.

11. Zużycie węgla kamiennego.

Widzieliśmy, że produkcja węgla po wojnie znacznie spadła, a co gorsza, wykazuje od 1923 r. dalsze obniżenie. Największy procentowo spadek produkcji mamy na G. Śląsku. Czemu to należy przypisać? Otóż przypisać to należy trudnościom zbytu węgla kamiennego, zarówno w kraju, jak i zagranicą.

Zbyt wewnętrzny utrudniało nietylko małe spożycie krajowe węgla, ale i stały kryzys gospodarczy i finansowy, w jakim nasze państwo od kilku lat się znalazło.

Zużycie węgla w Polsce na głowę mieszkańca z powodu małego uprzemysłowienia stoi jeszcze na bardzo niskim poziomie, a nawet i to skromne zużycie obniżyło się po wojnie, wskutek przeżywanego kryzysu. I tak wynosiło ono na głowę mieszkańca[1]):

w r. 1913	—	około	0.93 t.
„ „ 1922	—	„	0.72 „
„ „ 1923	—	„	0.67 „
„ „ 1924	—	„	0.57 „
„ „ 1925	—	„	0.63 „

Pod względem zużycia węgla na głowę mieszkańca, Polska stoi daleko wstecz za innemi państwami. W Anglji np. wynosi ono 3.45 t., w Niemczech — 2.27 t., we Francji — 1.92 t.

Gdyby w Polsce zużycie węgla na głowę mieszkańca wzrosło tylko do 1 t., toby przy dzisiejszej produkcji nie było żadnej nadwyżki wywozowej. Dlatego podstawą polskiego górnictwa powinien się stać rynek wewnętrzny, jako niezależny od zmiennych warunków międzynarodowych. Przedmiotem zaś wywozu winny być albo chemiczne produkty węgla, albo te produkty, do których wyrobu potrzeba węgla jako paliwa.

Wzrostowi zużycia węgla kamiennego w Polsce stoi na przeszkodzie nietylko mały stan uprzemysłowienia i kryzys gospodarczy. Wymienić tu jeszcze należy trudności transportowe. Te trudności transportowe wynikają z trzech powodów. Najpierw zagłębie węglowe jest niekorzystnie położone w stosunku do innych dzielnic Polski, zbyt od niego oddalonych (np. obszary północno-wschodnie). Następnie zagłębie węglowe nie posiada dostatecznej ilości linij kolejowych, któreby biegły w kierunkach promienistych do wszystkich obszarów i krańców

[1]) Przegląd górniczo-hutniczy. Nr. 10—11 z r. 1926.

Polski. Również nie posiada zagłębie węglowe żadnej drogi wodnej, którąby pozwoliła na tanie przewozy wewnętrzne. W końcu odczuwa się brak wagonów węglowych, tudzież urządzeń stacyjnych, któreby umożliwiły szybkie transporty węglowe.

Istnieje jednak dążność, by usunąć w jak najkrótszym czasie wszystkie poruszone poprzednio trudności transportowe.

Wobec małego zużycia wewnętrznego, ma w chwili obecnej podstawowe znaczenie dla naszego kopalnictwa węglowego zbyt zewnętrzny. O ważności tego zbytu świadczą cyfry następujące:

Rok	Wydobycie	Wywóz	
1923 —	36.097.997 t. —	12.560.295 t.	(34.8% ogólnej produkcji)
1924 —	32.224.680 t. —	11.532.225 t.	(35.8% „ „)
1925 —	29.080.499 t. —	8.230.066 t.	(28.3% „ „)

Z powyższych cyfr widzimy, że wywóz wynosi więcej, niż 1/3 ogólnej produkcji. Chwilowy spadek wywozu w 1925 r. należy sobie tłumaczyć zamknięciem od lipca r. z. rynku niemieckiego. Przemysł węglowy tworzy więc przemysł wybitnie eksportowy, a wywóz węgla stanowi najważniejszą pozycję wywozową produkcji przemysłowej. i tak w wartości całego wywozu Polski w 1924 r. węgiel stanowił 21%, cukier 13%, drzewo i wyroby 11%, nafta i wyroby 6'5%, cynk i wyroby 5%, a tkaniny bawełniane 4'8%.

Rok 1926 cechuje wybitna poprawa sytuacji w przemyśle węglowym. Dzięki strajkowi angielskiemu wzmógł się silnie wywóz polskiego węgla, a co za tem idzie, wzrosło odpowiednio jego wydobycie.

Dzięki temu węgiel polski nietylko uwolnił się od wysoce niedogodnej zależności od rynku niemieckiego,ale zdobył sobie skutecznie nowe korzystne rynki zbytu zagranicą.

Na pełne wykorzystanie tej, niezwykle pomyślnej konjunktury nie pozwoliły znowu trudności transportowe eksportu (zbytnie oddalenie portów polskich, brak najkrótszych połączeń kolejowych z portami polskiemi, brak drogi wodnej do polskiego wybrzeża, brak taboru kolejowego i zbyt mała pojemność portów polskich, brak własnej floty handlowej).

I tu także dąży się energicznie do poprawy istniejącego stanu rzeczy.

Z materjałów pomocniczych, których potrzebują kopalnie węgla, do najważniejszych należą: materjały wybuchowe i drzewo kopalniane. Zapotrzebowanie drzewa kopalnianego może pokryć z łatwością krajowy przemysł leśny, natomiast co do materjałów wybuchowych, to jeszcze nie osiągnięto samostarczalności, ponieważ część materjałów wybuchowych dla celów górniczych sprowadza się jeszcze z zagranicy. O wielkiem zużyciu materjałów wybuchowych przez kopalnictwo węglowe świadczy to, że na 1 tonę węgla potrzeba 0'2 kg. materjału kruszącego, czyli na roczną produkcję 30 miljn. t. potrzeba 6.000 t. materjałów wybuchowych.

12. Przeróbka chemiczna węgla kamiennego.

Przeróbka chemiczna węgla kamiennego w Polsce stoi jeszcze na niskim poziomie. Nietylko bowiem poddaje się tej przeróbce bardzo

nieznaczny procent wydobytego węgla kamiennego, ale i sam stan techniczny przeróbki pozostawia jeszcze wiele do życzenia.

Poważne znaczenie dla poprawy tego stanu rzeczy miałoby zorganizowanie w Polsce instytutu do badań nad węglem. Instytut węglowy miałby za zadanie zbadać dokładnie krajowe paliwa stałe i stworzyć nowe drogi ich uszlachetnienia. Pod tym względem jest już duży początek zrobiony. Mianowicie krakowska gazownia posiada już wzorowo urządzone laboratorjum, ze szczególnem uwzględnieniem badań węgla.

Przeróbka chemiczna węgla kamiennego odbywa się u nas prawie wyłącznie w koksowniach i gazowniach.

Koksownie przerabiają rocznie jakie 1.600.000 t. węgla, a gazownie jakie 400 000 t., co daje razem 2,000.000 t., czyli zaledwie 6% ogólnego wydobycia.

a) Przemysł koksowniczy.

Koksownie mamy wyłącznie na G. Śląsku, gdzie też wyłącznie znajduje się węgiel koksowniczy. Z 10-ciu koksowni, 5 należy do towarzystw hutniczych, które wyrabiają koks na własne potrzeby.

Wszystkie koksownie przerabiają, jak wspomnieliśmy, 1.600.000 ton węgla rocznie i dają z niego 1.200.000 t. koksu, 57.000 t. smoły węglowej, 15.700 t. siarczanu amonu i 12.700 t. benzoli.

Trzeba zaznaczyć, że koks górnośląski nie jest pierwszorzędnym koksem (jest mniej mocny i łatwiej palny). Dlatego nasze huty żelazne sprowadzały do niedawna z zagranicy duże ilości wyborowego koksu (czechosłowackiego lub niemieckiego) i mieszały go pół na pół z krajowym. Tworzyło to oczywiście zależność bardzo niedogodną dla naszego hutnictwa żelaznego, zwłaszcza z punktu widzenia obrony państwa. Jednak trudności dowozowe koksu zagranicznego sprawiły, że z jednej strony nasze huty żelazne zaczęły się dostosowywać coraz więcej do koksu krajowego, a z drugiej strony nasze koksownie zaczęły wytwarzać coraz lepszy koks hutniczy. Dzięki temu dowóz koksu zagranicznego w ostatnich czasach znacznie zmalał.

Smołę i benzole przerabia na czyste produkty wielka destylarnia związkowa w Świętochłowicach na G. Śląsku (jedna z największych fabryk tego rodzaju na kontynencie). Jednak produkty tej fabryki są przeważnie wywożone za granicę, ponieważ w Polsce tylko niektóre z nich są przerabiane na półprodukty organiczne i produkty ostateczne.

b) Przemysł gazowniczy.

Gazowni mamy w Polsce 124, z tego na woj. poznańskie przypada 70, na woj. pomorskie — 19, na woj. śląskie — 13, na woj. południowe — 15, środkowe — 6 i wschodnie — 1.

Z cyfr tych widzimy, że przemysł gazowniczy jest rozwinięty nierównomiernie i niedostatecznie. Uderza brak gazowni w woj. środkowych i wschodnich. Gazownie w Polsce tworzą znikomą ilość wobec zagranicy. Np. we Francji mamy 800 gazowni, w Niemczech 1600, w Anglji 1800.

Również i pod względem urządzeń technicznych gazownie w Polsce wykazują wiele braków z wyjątkiem gazowni w wojewódz-

twach zachodnich. Najlepsze urządzenia techniczne posiada gazownia poznańska.

Jednak zaznaczyć należy, że gazownie polskie starają się uzupełnić swe braki techniczne i udoskonalić przeróbkę i oczyszczanie produktów ubocznych. Tę dążność do modernizacji wykazują przedewszystkiem gazownie po większych miastach.

Wszystkie gazownie przerabiają rocznie około 400.000 t. węgla gazowniczego i otrzymują z niego około 140 miljn. m^3 gazu świetlnego, około 25.000 t. smoły pogazowej i okło 1.000 t. siarczanu amonu.

Szczególne znaczenie ma odbenzolowanie gazu świetlnego.

Największa gazownia w Polsce, a mianowicie gazownia warszawska daje rocznie około 60 miljonów m^3 gazu, t. j. przeszło 1/3 całej produkcji gazu w Polsce.

Gazownia warszawska dopiero w grudniu tego roku uruchomiła benzolownię na ulicy Ludnej, obliczoną na 1 t. benzolu dziennie (z 1 m^3 gazu wymywać się będzie 10—20 gr. benzolu).

Na wiosnę 1927 r. zacznie funkcjonować druga benzolownia przy gazowni na Woli, obliczona na podwójną produkcję (2 t. benzolu dziennie).

Mniejsze benzolownie istnieją już w Poznaniu, Toruniu, Krakowie i Lwowie. Prócz tego w budowie znajduje się kilka nowych benzolowni (woj. poznańskie).

Z powodu niedostatecznego rozwoju przemysłu przetwórczo-smołowego, polski przemysł chemiczny musi sprowadzać większość półfabrykatów organicznych z zagranicy, co stanowi bardzo niebezpieczną zależność na wypadek wojny. Sprowadzane bowiem półprodukty organiczne służą do produkcji tak ważnych dla obrony państwa artykułów, jak barwniki, leki, materjały wybuchowe, gazy bojowe, preparaty fotograficzne.

Trzeba jednak podkreślić, że i co do przemysłu przetwórczo-smołowego zaznaczyć się u nas daje dążność do osiągnięcia coraz większej samowystarczalności. Objawia się to głównie w tem, że coraz więcej półproduktów organicznych wyrabia się w kraju (na tem polu przoduje fabryka „Przemysł chemiczny w Polsce" w Zgierzu).

13. Przemiana węgla w oleje w Polsce.

Sprawa otrzymywania przetworów ropnych z węgla kamiennego nie jest u nas narazie pilną koniecznością, ponieważ jesteśmy w tem szczęśliwem położeniu, że posiadamy w chwili obecnej nadwyżkę własnych przetworów ropnych. Trzeba jednak zaznaczyć, że węgle polskie przeważnie nadają się bardzo dobrze do otrzymywania smoły pierwotnej. Na G. Śląsku w kilku przedsiębiorstwach węglowych odbywają się próby upłynniania węgla kamiennego.

14. Węgiel brunatny w Polsce.

Węgiel brunatny nie odgrywa w Polsce poważniejszej roli, ponieważ jest go bardzo mało. Dotychczas odkryto pokłady węgla brunatnego zdatne do eksploatacji w zagłębiu Dąbrowskiem (pod Zawierciem), w woj. poznańskiem (Sieraków nad Wartą przy granicy niemieckiej) i na Podkarpaciu (woj. Stanisławowskie i okolice Nowego

Sącza). Jedynie tylko złoża wielkopolskie mogą mieć poważniejsze znaczenie, choć także przedewszystkiem dla potrzeb najbliższego obszaru. Rozwój eksploatacji węgla brunatnego w Polsce jest zahamowany z powodu konkurencji węgla kamiennego.

Wydobycie węgla brunatnego wynosiło w r. 1925 znikomą cyfrę 65.675 t. (34.1% produkcji przedwojennej), z tego wypada na okrąg częstochowski 56.577 t. (36.5% prod. przedwoj.), na okrąg stanisławowski 5.691 t. (15.2% prod. przedwoj.) i na woj. poznańskie 3.407 t. (przed wojną nie eksploatowano).

W Polsce węgiel brunatny nie podlega ani brykietowaniu, ani przeróbce chemicznej.

15. Znaczenie polskiego przemysłu węglowego dla obrony państwa.

Węgiel kamienny — to najgłówniejsza podstawa rozwoju przemysłu, to najważniejsze źródło energji motorycznej, to najcenniejszy surowiec chemiczny.

Polskie więc zagłębie węglowe ze swojemi nieprzebranemi zapasami węgla ma dla państwa wprost bezcenną wartość. Wartość zagłębia węglowego wzrasta jeszcze przez to, że mamy tu i inne, bardzo cenne surowce (rudy cynkowe, ołowiane, żelazne i t. d.). W oparciu o te surowce rozwinął się do potężnych rozmiarów w zagłębiu węglowem przemysł hutniczy, metalowo-przetwórczy, elektrotechniczny, chemiczny, mechaniczny i t. d. Dziś zagłębie węglowe — to najpotężniejszy ośrodek przemysłu w Polsce; szczególnie zaś G. Śląsk posiada wprost bezcenną wartość, ponieważ rzadko się zdarza, by na tak małym skrawku terenu było nagromadzonych tyle bogactw naturalnych i tyle zakładów przetwórczych. G. Śląsk — to jedna wielka kopalnia i jedna wielka fabryka.

Nic dziwnego, że wobec takiego stanu rzeczy interesy obrony państwa są ściśle związane z posiadaniem zagłębia węglowego. Bez węgla bowiem staną koleje, staną przedsiębiorstwa przemysłowe, zamrze przemysł wojenny i wogóle całe życie gospodarcze.

Nie można jednak zamykać oczu na to, że ta nadmierna przewaga gospodarcza zagłębia węglowego, a w szczególności G. Śląska nad innemi dzielnicami państwa, ta decydująca zależność interesów obrony państwa od posiadania zagłębia węglowego, kryje w sobie poważne niebezpieczeństwo, a to z powodu wysoce niedogodnego położenia granicznego naszego zagłębia węglowego.

Dlatego musimy wszystko uczynić, co tylko jest w naszej mocy, by wprowadzić większą równowagę w rozmieszczeniu naszych sił gospodarczych, by osłabić dzisiejszą, prawie całkowitą zależność naszego przemysłu, naszego życia gospodarczego od zagłębia węglowego.

W jaki sposób będzie można to osiągnąć?

Prowadzą do tego rozmaite drogi. Najpierw wymienić należy badania geologiczne i poszukiwania górnicze za węglem kamiennym w innych częściach państwa, a zwłaszcza w rejonie centralnym, t. j. w Kieleckiem, gdzie znalezienie węgla kamiennego nie jest wykluczone.

Następnie węgiel kamienny, jako źródło energji cieplnej i mechanicznej zastąpić można w dużej mierze rozmaitemi innemi rodza-

jami paliwa. Do nich należą: węgiel brunatny, torf, drzewo, ropa naftowa i jej przetwory, tudzież gaz ziemny.

Węgiel brunatny, jak już wspominaliśmy, nie może odegrać poważniejszej roli, z uwagi na jego szczupłe zapasy, zresztą i tak niedogodnie rozmieszczone.

Poważnejsze znaczenie, jako środek opałowy, może mieć torf[1]). Rozsiane po całym kraju, a zwłaszcza liczne w obszarach wschodnich mają torfowiska duże znaczenie, jako rezerwa opałowa, w razie trudności wydobycia i transportu węgla kamiennego. Powierzchnię istniejących torfowisk oblicza się na 6'15% ogólnej powierzchni kraju z zawartością jakich 3 miljardów ton masy torfowej, coby odpowiadało $1^1/_2$ miljardom ton węgla kamiennego pod względem opałowym. Dotychczas są nasze torfowiska w bardzo małym stopniu eksploatowane (najwięcej w woj. Poznańskiem i Pomorskiem).

Najracjonalniejsze użycie torfu, jako opału, polega na tem, że się buduje na miejscu specjalną centralę elektryczną, pędzoną na torfie, a to dlatego, że torf nie nadaje się do dalszych przewozów.

Drzewo może zastąpić węgiel kamienny, jako środek opałowy w gospodarstwach domowych, mniejszych przedsiębiorstwach przemysłowych, a nawet kolejach. W obszarach wschodnich, oddalonych od zagłębia węglowego, a obfitujących w duże lasy, może mieć drzewo, jako środek opałowy poważniejsze znaczenie i tworzyć, obok torfu, cenną rezerwę opałową.

Ropa naftowa i jej przetwory, tudzież gaz ziemny mają duże zastosowanie, jako doskonałe paliwo, czy to płynne, czy też gazowe. Zagłębie naftowe znacznie dogodniej, niż zagłębie węglowe położone — to niezmiernie ważne źródło materjalnej siły obronnej państwa. O znaczeniu polskiego przemysłu naftowego dla gospodarstwa narodowego i obrony państwa pisaliśmy obszerniej na innem miejscu (patrz. „Przegląd Intendencki" zesz. 2 z 1926 r.)

O ile chodzi o źródło energji motorycznej i chemicznej — to w dążeniu do uniezależnienia się od zagłębia węglowego ważną rolę odgrywać muszą siły wodne. Ogólna wartość polskich sił wodnych, obliczonych na średnią wodę roczną, wynosi 3.658.000 k. m. Z tego ogromnego zasobu sił wodnych wykorzystuje się zaledwie jakie 100.000 k. m. (2'7%), co świadczy o bardzo dużem zaniedbaniu tej, tak ważnej dziedziny. Największy zapas sił wodnych mamy na Podkarpaciu (głównie Dunajec i San).

Elektryfikacja, oparta na wyzyskaniu sił wodnych, miałaby doniosłe znaczenie dla obrony państwa, nietylko dlatego, że w dużej mierze uniezależniłaby życie gospodarcze od węgla kamiennego, ale i dlatego, że przyczyniłaby się do uruchomienia tych ważnych gałęzi przemysłu, które muszą mieć tani i obfity prąd elektryczny (przemysł elektrochemiczny i elektrometalurgiczny).

Znacznie trudniej zastąpić koks hutniczy innym środkiem. Jedynie tylko przez rozwój przemysłu elektrometalurgicznego możnaby zmniejszyć zapotrzebowanie koksu hutniczego. Rozwój zaś elektrometalurgji w Polsce zależy, jak wspomnieliśmy, od wyzyskania sił wodnych, jako źródła energji elektrycznej.

---

[1]) Turczynowicz: „Torf".

Pozostają jeszcze do zbadania środki zastępcze węgla kamiennego, jako surowca chemicznego. Największe zastosowanie ma tutaj węgiel brunatny, który poddany suchej destylacji, daje podobne produkty, co i węgiel kamienny.

U nas jednak, wobec ubogich pokładów węgla brunatnego, ponadto niekorzystnie rozmieszczonych, przeróbka chemiczna węgla brunatnego w chwili obecnej nie jest aktualną.

Przeróbka chemiczna torfu w drodze suchej destylacji (u nas też nie istniejąca), daje takie produkty, jak węgiel retortowy, koks, olej parafinowy, siarczan amonu, octan wapnia i spirytus drzewny. Jak z tego widzimy, torf nie daje produktów wyjściowych dla fabrykacji barwników, leków, materjałów wybuchowych, gazów bojowych i t. d. Głównie chodzi tu o t. zw. węglowodory aromatyczne(benzol, toluol, ksylole i t. d.). Do niedawna jedynem źródłem tych produktów podstawowych był węgiel kopalny. Dopiero dzięki najnowszym badaniom i doświadczeniom, udało się otrzymać wspomniane węglowodory aromatyczne także i z ropy naftowej, której znaczenie dzięki temu niesłychanie wzrosło.

Bliższe wyjaśnienia o otrzymywaniu węglowodorów aromatycznych z ropy naftowej podaliśmy w artykule „Problem naftowy, a obrona państwa" („Przegląd Intendencki" zesz. 2 z 1926 r.).

Tu tylko uzupełnimy je tem, że Warszawskie Zakłady Gazowe mają zamiar uruchomić w krótkim czasie, t. zw. gazownię olejową, gdzieby się właśnie przerabiało ropę naftową na gaz olejowy i węglowodory aromatyczne.

Tak mniej więcej przedstawia się w Polsce zagadnienie przemysłu węglowego w stosunku do interesów obrony państwa. Z powyższych wywodów widzimy, ile nas jeszcze czeka wysiłków, by w dziedzinie węgla i jego produktów dojść do stanu zadowalniającego z punktu widzenia obrony państwa. Do tych zaś wyników może nas doprowadzić jedynie świadoma celu i skoordynowana spółpraca czynników rządowych i całego społeczeństwa.

W sprawie wzajemnego stosunku broni i służb.

Bronie i służby, to dwa podstawowe czynniki składowe nowoczesnej siły zbrojnej, bez których żadne wojsko dziś obyć się nie może. To też wzajemny stosunek pomiędzy temi elementami powinien być zawsze taki, aby nie mogło być mowy o „uprzywilejowaniu" jednych, czy „upośledzeniu" drugich. Dlatego nie o uprzywilejowanie, ani upośledzenie kogokolwiek kosztem innych chodziło mi w artykułach, umieszczonych w „Polsce Zbrojnej" w sierpniu r. b. p. t. „Bronie i służby", oraz „Piechota", i ze zdziwieniem przeczytałem głosy polemiczne w tej sprawie na łamach „Przeglądu Intendenckiego". Zanim jednak przystąpię do uzasadnienia, dlaczego poruszyłem tę sprawę, muszę podkreślić, iż artykuł p. t. „Bronie i służby" był tylko wstępem, jak to zaznaczono w zakończeniu do artykułu p. t. „Piechota", a więc oba artykuły trzeba było wziąć pod uwagę przed przystąpieniem do dyskusji w tej sprawie. Być może, że zbyt ogólnikowy tytuł pierwszego artykułu stał się przyczyną nieporozumienia, gdyż nie chodziło mi wówczas o szczegółowe zanalizowanie wzajemnego stosunku broni i służb, lecz jedynie o podkreślenie tych czynników, które wpływają niekorzystnie na stan piechoty w Polsce.

Wszak, jak mówi regulamin: „Piechota jest przodującą wśród broni głównych. Jej wypada w udziale największy honor żołnierski, zaszczyt wywalczenia zwycięstwa. Duch, panujący w poszczególnych piechurach, ożywiający całą masę szarą piechoty, przelewa się na inne bronie, nadaje znamię całemu wojsku". Tymczasem stan prawny piechoty bynajmniej nie sprzyja temu, aby zadania te spełnić mogła. Wprawdzie nowoczesna wojna wymaga współdziałania wszystkich broni i służb, ale prowadzenie wojny bez dobrze wyposażonej piechoty jest niemożliwe. W ciągu naszych stuletnich walk o niepodległość musieliśmy niejednokrotnie obywać się bez różnych broni i służb, ale bez piechoty — walki wyobrazić sobie niepodobna. W r. 1863 walczyliśmy bez artylerji, w kampanji kieleckiej Legjonów 1914 r. nie mieliśmy prawie żadnych służb, ale gdybyśmy nie mieli piechoty — walka byłaby wogóle niemożliwa. To też trzeba sobie zdawać sprawę z tego, że piechota jest najistotniejszym czynnikiem składowym wojska i we wszystkich państwach wynosi ponad 50% ogólnego stanu liczebnego. Jej duch — jak słusznie podkreśla regulamin — przelewa się na inne bronie, nadaje znamię całemu wojsku. To też każdy, komu dobro c a ł o ś c i wojska leży na sercu, musi dbać o to, bez względu na rodzaj broni, czy służby, w której służy, aby duch piechoty i jej wartość bojowa była na najwyższym poziomie, aby usunąć przyczyny niepomyślnego jej stanu.

To też widząc objawy, o których będzie mowa niżej, poruszyłem tę sprawę aby uświadomić istniejący stan rzeczy, oraz zwrócić uwagę na zjawisko, obok którego nie powinno się chyba przechodzić obojętnie. Bo nietylko we współczesnej

Polsce piechota znajdowała się na szarym końcu. Wszak w tym samym czasie, gdy Fryderyk Wielki organizował swoją znakomitą piechotę, w dawnej Rzeczypospolitej porucznik piechoty równał się szeregowcowi (towarzyszowi) kawalerji. Nic więc dziwnego, że wojsko polskie w r. 1792 i 1794 nie mogło oprzeć się naporowi mas piechoty rosyjskiej, czy pruskiej. W epoce napoleońskiej i podczas wojny 1830/1 stan piechoty naszej zarówno ilościowo, jak i jakościowo nie był równy stanowi tej broni w innych państwach. To też olbrzymia większość naszych sukcesów z tych czasów związana jest bądź z kawalerją (Somo-Sierra, Stoczek) bądź z artylerją ((Ostrołęka). Piechota nie mogła sobie wyrobić tradycji, ani fizjonomji, godnej stanowiska, jakie posiadała w innych pństwach.

A dziś, gdy niemal wszystkie korpusy osobowe broni i służb mają zupełnie wyraźne oblicze—piechota, ta szara nasza piechota, ginie w tłumie. Stany liczebne ograniczane stale wysokością budżetu, aż do czasu wcielenia rocznika 1905 procentowo najmniejsze były w piechocie. Kiedy wszystkie inne bronie i służby mają bądź przekroczone etaty podoficerów zawodowych, bądź conajmniej 70—80% ogólnego etatu, w jednej piechocie ilość podoficerów zawodowych nie przekroczyła 60%. Statystyka oficerów wykazuje dużą nadwyżkę w wielu korpusach osobowych, w innych etaty są pełne, jedynie w piechocie brak dotąd blisko 2 tysięcy do pełnego etatu. Nic więc dziwnego, że można spotkać kompanje piechoty, liczące w stanie faktycznym po 1 oficerze i 1—2 podoficerów zawodowych. Dopóki rozkaz nie powstrzymał przenoszenia się do grupy kancelaryjno-administracyjnej, iluż oficerów piechoty przenosiło się do tej grupy. Z pośród absolwentów korpusów kadetów i Szkoły Podchorążych przy stosowaniu prawa wyboru broni przez najlepiej kończących, nikt z nich prawie nie wybiera piechoty, do której idą tylko ci, którzy do innej broni się nie dostali. Kiedy we wszystkich szkołach oficerskich jest nadmiar kandydatów, w Oficerskiej Szkole Piechoty $^1/_3$ miejsc jest wolna. Pośród kandydatów na podchorążych rezerwy niepodobna znaleźć ochotników do piechoty. Zdarzył się nawet wypadek, że pewien półtoraroczny, któremu odmówiono przyjęcia do szkoły kawalerji, lub artylerji i wcielono do szkoły piechoty—odebrał sobie życie.

To też, każdy, kto na przyszłą wojnę zechce spojrzeć nie z własnego, wąskiego podwórka, musi poważnie zastanowić się nad przyczynami tego stanu. Wszak posiadamy jeszcze niedawną, ale do dziś żywą, tradycję piechoty legjonowej, gdy każdy piechur dumny był ze swego szarego munduru i wysoko nosił honor swej broni. Do dziś można spotkać oficera-legjonistę, który przeszedłszy do innej broni, czy służby, podkreśla z dumą, że z ducha pozostał piechurem. Ale zjawisko to jest coraz rzedsze, nowi oficerowie z niechęcią idą do tej broni. Każda broń i służba ma dziś własne instytuty techniczne i biura badań, posiada bądź organ naukowy („Przegląd Kawaleryjski", „Przegląd Artyleryjski", „Saper i inżynier wojskowy", „Lekarz wojskowy", „Przegląd Intendencki;;) bądź organ napółwojskowy („Lot polski", „Morze", „Wiadomości weterynaryjne;; i. t. d.), jedna tylko piechota, pomimo, że stanowi połowę wojska, nie ma żadnej własnej placówki naukowej, nie ma własnego organu. Mamy wprawdzie wybitnych oficerów w piechocie wszak gros oficerów sztabu generalnego, oraz bardzo wielu oficerów innych broni i służb pochodzi z piechoty, do dziś dowodzą pułkami piechoty oficerowie, posiadający wyższe wykształcenie techniczne, prawnicze, nawet medyczne, którzy mimo to wolą służyć w tej broni, niż jakiekolwiek innej, ale piechota, jako całość, niknie w blasku innych broni i służb i coraz bardziej spychana jest na szary koniec.

Wszak dziś piechur, tak jak każdy inny oficer musi posiadać maturę, musi skończyć 3-letnią szkołę wojskową. Skończyły się czasy, gdy młodzieniec wyda-

lony z 5, czy 6 klasy nie miał innego wyjścia, jak pójść do szkoły wojskowej piechoty.

Gdzież więc leży przyczyna tej pewnej niechęci do służby w tej broni? Nie wystarczy ironiczne wzruszenie ramion i oświadczenie, że widać piechota nie ma żadnych atrakcyjnych czynników, pociągających do służby w tej broni, lecz trzeba zjawisko to gruntownie zanalizować, a wtedy znajdziemy przyczynę w nienależytem jej ustosunkowaniu do innych broni i służb. Najjaskrawiej wystąpi to dopiero w czasie wojny. Ale zbyt silne są jeszcze reminiscencje wojny minionej, aby warunki czasu nie oddziałały i w czasie pokoju na niekorzystne kształtowanie się warunków służby w tej broni. Po wojnie światowej mamy szereg doświadczeń, mamy liczne statystyki, które dokładnie obrazują stan służby rozmaitych broni. I w świetle ścisłych cyfr matematycznych widzimy stopień niebezpieczeństwa służby w poszczególnych broniach. Kiedy piechota miała prawie wszędzie do 50% strat, żadna inna broń nie przykroczyła cyfry 20%, mając przeciętnie od 5 do 15% strat ogólnego swego stanu, służby miały naogół 3%. I tu leży główna przyczyna niechęci do służby w tej broni. Co drugi piechur był na wojnie ranny, lub zabity! Są wprawdzie wodzowie, ba, nawet pojedyńczy żołnierze, którzy nie znają uczucia strachu i niebezpieczeństwo na nich nie działa, ale są to ludzie wyjątkowi. Masa wojska w całej pełni doświadcza uczucia strachu, gdyż jest on wynikiem naturalnym naszego ustroju *). To też sam instynkt samozachowawczy jest głównym wrogiem piechoty, bo chociaż zginąć, lub być rannym można również w każdej innej broni, czy służbie; w wojnie współczesnej podczas ataków lotniczych lub gazowych, od pocisków dalekonośnej artylerji giną nawet cywilni, nawet starcy i dzieci na dalekich tyłach za frontem, ale prawdopodobieństwo ofiary z krwi nigdzie nie jest tak nieproporcjonalnie wielkie, jak właśnie w piechocie.

Przy porównywaniu służby w różnych rodzajach wojska mówi się niemal o wszystkiem, nie wyłączając procentowej wartości materjału, czy ilości działów budżetowych, któremi administruje dana służba, nigdy jednak nie spotkałem się jeszcze z obliczeniem procentowem podatku z krwi, który poszczególne bronie i służby muszą złożyć podczas wojny w ofierze. A cóż jest droższego na świecie nad życie i krew? Mówi się często o honorze, który jest zawsze na szwank narażony w służbie, która ma do czynienia z administracją budżetem, czy materjałem, nie bierze się jednak pod uwagę, że honor dowódcy jest nierównie więcej narażony na szwank, gdy wydając rozkazy w czasie bitwy, każdem nieostrożnem posunięciem naraża życie dziesiątków i setek swych podkomendnych. To też przy przy wszelkich porównaniach nie można tych momentów pomijać.

Zdawałoby się, że piechota, jako broń, która z natury rzeczy musi ponosić największe straty, przynajmniej inne warunki służby będzie miała lżejsze, niż inne bronie. Tymczasem zapominają zwłaszcza ci, którzy nigdy w piechocie nie służyli, że nikt inny nie ma tak ciężkich warunków służby na wojnie, jak piechota. Rola jej nie tylko w bitwie jest najkrwawsza, najcięższa, najtrudniejsza. Wszak w marszu — kawalerja, artylerja i wszystkie służby bądź jadą konno, na działach, jaszczach, wozach czy bryczkach, bądź posuwają się wyłącznie kolejami, czy samochodami, podczas gdy piechur, obecnie aż do dowódcy kompanji włącznie, własnemi nogami musi przemierzać tysiące klometrów, by na postoju, gdy wszystkie bronie i służby pójdą spać, stanąć na czatach, zapewnić spokój dowództwu, reszcie piechoty i wszystkim innym broniom i służbom. W razie spotkania z nieprzyjacielem idące przodem patrole kawalerji, artylerja

---

¹) Patrz. Dr. Stanisław Rouppert płk. „Panika, jako zjawisko wojenne". Szkic psychologiczny. Warszawa 1926.

straży przedniej i wszystko poza piechotą cofa się wtył, piechota jedna pozostaje na miejscu, by przy poparciu z daleka ogniem artylerji własnemi piersiami nacierać i odpierać wroga. Kiedy ustali się pozycja, piechota w piasku, czy błocie, zaryta w okopach, śpi, czuwając, na gołej ziemi, dopóki nie zbuduje sobie nędznych ziemianek, w których musi wegietować. Inne bronie i służby kwaterują w chałupach, czy stodołach, w każdym razie najczęściej pod dachem, który prawie zawsze na tyłach łatwiej się znajdzie. To też pamięć o niedawnych przeżyciach wojennych jest drugą z kolei przyczyną niechęci do służby w piechocie. Bo nawet pamięć o ranach, czy śmierci najbliższych towarzyszy broni tak silnie nie odstrasza od służby w piechocie, jak wspomnienie brudu i robactwa ziemianek, w których tygodniami całemi nie można się było umyć, jak krwawe odparzenia nóg i palców po całodziennych i całonocnych marszach, jak setki nieprzespanych nocy spędzonych nie na balu, czy przy zielonym stoliku, lecz na czatach, placówkach, czujkach i patrolach z wytężonym wzrokiem i słuchem w kierunku nieprzyjaciela wówczas, gdy natura żąda snu, gdy przemęczone do najwyższych granic ciało, żąda spoczynku i wytchnienia. To też mimowoli uczestnik wojny wzdryga się na wspomnienie tych cężkich nieraz chwil, kiedy popadał w stan odrętwienia i zobojętnienia na wszystko i pragnął raczej kuli, któraby prędzej przecięła pasmo żywota, niż trwania w takich warunkach. To też tylko głęboka idea, która panować może jedynie chyba w formacjach ochotniczych, takich, jakiemi były Legjony, mogła przezwyciężyć te wszystkie ciężkie warunki i pociągać do służby właśnie w piechocie.

Ale w wojsku regularnem o tem nie może być mowy. To też żołnierzom, których czeka taki ciężki los w czasie wojny, trzeba w jakiś sposób dać rekompensatę w czasie pokoju. Tymczasem piechota absolutnie żadnych takich atrakcyj nie daje. Do kawalerji ciągnie wrodzone nam, Polakom, zamiłowanie do konia, oraz piękno munduru: otoki, lampasy, proporczyki. Do artylerji i inżynierji pociąga „uczoność" tych broni, oraz dość duży procent bezpieczeństwa służby i wygodniejsze warunki życia w czasie wojny. Do lotnictwa i marynarki pociąga chęć poznania niezwykłych wrażeń bujania w przestworzach powietrzą, czy mórz, specjalne dodatki lotnicze, czy za podróże morskie. Do służb i sztabu generalnego pociągają wyższe wymagania naukowe, oraz wygodniejsze warunki służby zarówno w czasie wojny, jak i w czasie pokoju.

Bo gdy sztaby, służby i urzędy pracują naogół normalnie od $8^1/_2$ rano do $3^1/_2$ popołudniu, tak prawie, jak w służbie cywilnej, żołnierz linjowy conajmniej do dowódcy kompanji włącznie nie ma określonych godzin pracy. Od pobudki t. j. od 5—6 rano, zależnie od pory roku, musi być na służbie niemal do capstrzyku, a przynajmniej do czasu odczytania rozkazu dziennego, t. j. do 6 wieczór. To też nietylko szeregowiec i podoficer zawodowy, ale i młodszy oficer musi pracować conajmniej 12 godzin na dobę. Dowódca musi troszczyć się o wszystko „we własnym zakresie", za wszystko jest odpowiedzialny, a więc nie tylko za wyszkolenie i mobilizację, dyscyplinę i porządek w swym oddziele, ale także za kancelarję i gospodarkę, broń, mundury, za tysiące spraw administracyjnych. Nigdy święta, nigdy niedzieli wolnej, wiecznie jakaś służba w pułku, w garnizonie, w kościele, na pogrzebie, na paradzie czy eskorcie honorowej. Tę zasadniczą różnicę można poznać jedynie na własnej skórze, gdy się pełni kolejno służbę w linji i poza linją. Być może, że praca pozalinjowa, jako wyłącznie umysłowa, jest intensywniejsza, niż praca linjowa, ale stanowczo mniej wyczerpuje, bo jest w czasie bardziej skondensowana, niż ta ustawiczna ciągła od rana do nocy, rozrzucona w ciągu całego dnia, niezwykle różnolita praca żołnierza linjowego. Pewnie, że praca dowódcy daje większe zadowolenie wewnętrzne, niż praca referenta, bo

ma się poczucie większej samodzielności, widzi się bezpośrednio rezultaty swej pracy, ale odpowiedzialność jest również o wiele większa. Referent bowiem ma nad sobą cały szereg szefów, którzy każdy błąd poprawią i skorygują i są niejako współodpowiedzalni za decyzję, dowódca natomiast już na szczeblu kompanji, z reguły prawie decyzję musi powziąć sam i sam ją natychmiast wykonać, a za każdy błąd również sam ponosi odpowiedzialność. Każdy wyższy hierarchicznie dowódca jest już tylko kontrolerem i sędzią powziętej decyzji, i albo pochwali, albo ukarze, lub zgani tę, czy inną decyzję.

Oczywiście, że te warunki pracy pokojowej nie dotyczą już wyłącznie piechoty, lecz są wspólne dla wszystkich formacyj linjowych, nie wyłączając takich formacyj służb, jak baony sanitarne, czy oddziały służby intendentury. To też jeżeli chodzi o unikanie piechoty, to działają tu przedewszystkiem warunki pracy w czasie wojny. Ciężkie warunki pracy linjowej są powodem uciekania oficerów z linji do administracji. Jednakże, gdy patrzymy na całokształt prac broni i służb zarówno w czasie wojny, jak i pokoju, zwłaszcza, gdy rozważymy je pod kątem widzenia, który z rodzajów wojska wybrać sobie, to wybór nigdy prawie nie pada na piechotę. Bo choć we krwi Polaka leży chęć wojaczki, chociaż lubi mundur i szabelkę, ogólno-ludzki instynkt samozachowawczy pcha go do wszystkich broni i służb, tylko nie do piechoty. Każda broń i służba, dając to wszystko, co piechota, ma wszak jakieś specjalne własności atrakcyjne, tylko piechota niema żadnych. W piechocie ma się te same prawa, ale o wiele cięższe warunki bytu, ciężary wojny spoczywają w znacznym stopnu na niej, powaby należą do innych.

Nic więc dziwnego, że w tych warunkach przyszłość piechoty zasnuta jest mgłami, a choć dziś jeszcze posiada ona szereg jednostek, które z pobudek czysto ideowych, lub z przyzwyczajenia pozostały w piechocie, czas najwyższy zrobić wszystko, aby do piechoty nie szli oficerowie jedynie z musu, gdyż wartość bojowa jej będzie coraz bardziej się obniżać, a duch, który ma ożywiać całe wojsko, nie wystarczy nawet dla samej piechoty.

Ponieważ zdawałem sobie dokładnie srpawę z tego stanu rzeczy, w poczuciu zrozumienia ważności zagadnienia, jedynie i wyłącznie z wyżej wyłożonego punktu widzenia poruszyłem tę sprawę. Szczupłe ramy artykułu w dzienniku, jakim jest „Polska Zbrojna" nie pozwoliły mi myśli mojej rozwinąć tak jak to mogę uczynić, korzystając z gościnnych łamów „Przeglądu Intendenckiego". To zdaje się stało się przyczyną, że nie zostałem zrozumiany, a nawet przypisano mi rzeczy, o których nawet mi się nie śniło. Jakkolwiek pochodzę z piechoty, dziś nie jestem oficerem piechoty, w pełnem tego słowa znaczeniu, to też nie może być mowy o „piechociarskim" punkcie widzenia. Nie chodzi mi również, aby „elementy bardziej wartościowe zasilały tylko szeregi piechoty", uważam jedynie, że ta „królowa broni" powinna być w ten, czy inny sposób r ó w n o u p r a w n i o n a z innemi broniami i służbami i że żadnego środka nie należy pominąć, aby tego celu dopiąć. Chodzi mi o to, aby do piechoty dostawały się elementy r ó w n i e wartościowe, jak do innych broni i służb, oraz by ustał prąd, powodujący odpływ najtęższych oficerów z piechoty do innych broni i służb. A do tego celu nie doprowadzi w żadnym razie ironiczne skonstantowanie faktu, że widocznie piechota nie posiada żadnych przyrodzonych czynników atrakcyjnych. Zdaję sobie dokładnie sprawę, że nie jest to zadanie łatwe, bo trzeba nietylko dać formalne warunki równomierności służby w piechocie, jak w innych broniach i służbach, ale trzeba również znaleść środki, któreby zrównoważyły te wszystkie minusy, które pociąga za sobą służba w piechocie w czasie wojny. Nie jest słusznem posądzenie mnie o chęć upośledzenia którejkolwiek broni, czy służby, o czem niema ani słowa w żadnym z moich artykułów.

Chodzi mi tylko o podkreślenie konieczności dania tak ich warunków służby w piechocie, aby mogły one chociaż w części zrównoważyć wszystkie ujemne strony służby w tej broni. Nie jest to rzeczą łatwą, bo gdy chodzi o równoważnik za podatek z krwi i z życia, — trudno znaleść przywilej, któryby był istotnie za to należytą rekompensatą, to też nie należy pominąć żadnej okazji, która prowadzi do tego celu. Dlatego napisałem w swym artykule p. t. „Bronie służby". — „Trzeba dziś wyraźniej jeszcze podnieść gotowość bojową wojska. Trzeba podnieść autorytet oficera broni, a przedewszystkiem oficera broni głównej t. j. piechoty". Dlaczego to trzeba zrobić, podałem w zdaniach końcowych artykułu: „Ten stan rzeczy" — który obecnie przedstawiam obszerniej — „jest zatrważający, bo piechota, ta „królowa broni" będzie stale otrzymywać najsłabsze elementy". Te słowa, jak mi się zdaje, obecnie dostatecznie umotywowałem. A teraz jeszcze jedno zdanie: „Służby były dotąd uprzywilejowane w stosunku do broni, jak z kolei bronie drugorzędne uprzywilejowane są w stosunku do piechoty".

Na czem polegają przywileje innych broni podałem wyżej. Obecnie pozostaje mi zanalizować przywileje służb, które podlegają już nietylko na różnicy w warunkach służby w polu i czynnikach atrakcyjnych, posiadanych przez inne bronie, ale są one także ustawowo zagwarantowane.

Weźmy do ręki pragmatykę oficerską. Art. 2 ustawy mówi: „Oficer jest żołnierzem-obywatelem, na którym spoczywa szczególny obowiązek bronienia Ojczyzny i gotowości w każdej chwili oddania życia w jej obronie". Pomimo że, jak widzieliśmy ze statystyki strat, obowiązek ten n i e r ó w n i e obarcza różne korpusy osobowe wojska, art. 4 pragmatyki powiada: „Poszczególne korpusy są r ó w n e co do wartości wzajemnej i nie zachodzi między nimi żaden stosunek podrzędności lub nadrzędności, są wszystkie równorzędne".

Dalej w określeniu oficera czytamy, że oficer powinien być „dowódcą... i wychowawcą żołnierzy". Jak wiadomo, znaczny procent oficerów nigdy ani nie dowodzi, ani nie wychowuje żołnierzy i stąd też w innych wojskach oficerowie służb nie nazywają się oficerami, lecz jedynie równorzędnymi oficerom (Gleichgestellte, assimiles) funkcjonarjuszami wojskowymi. Dlatego też we wszystkich państwach zaborczych t. zw. gażyści (nasi oficerowie) dzielili się na pewne kategorje: oficerów (składających się z oficerów broni — Offiziere des Soldatenstandes, audytorów i t. d.), lekarzy, (Aerzte, wraczi), duchownych, oraz urzędników wojskowych (Militär beamte, wojennyje czinowniki). U nas zniesiono ten podział i słusznie. Ale tem niemniej jest to przecież przywilej służb w porównaniu z wojskami innych państw. Poza Polską bowiem jedynie we Włoszech oficerowie służb mają tytuły oficerów, które jednak są także ograniczone. Włoska ustawa o stanie liczebnym wojska w art. 2 mówi: „Oficerowie wojskowego korpusu sanitarnego i t. d. (tu następuje wyliczenie wszystkich korpusów osobowych służb) mają stopnie rzeczywiste wraz z obowiązkami i przywilejami stopnia innych oficerów królewskiego wojska, oraz noszą odpowiednie dystynkcje. Jednak cała ich służba przebiega w określonych korpusach osobowych i nie mogą oni być w ż a d n y m stopniu (a więc i generalskim) użyci na zastępstwo w innych korpusach osobowych i broniach w razie braku tamże właściwych oficerów". To też i generałowie służb nie należą tam, tak jak u nas, do jednego korpusu generałów, lecz pozostają w swoim korpusie osobowym, nosząc nawet odrębne nazwy stopni: generała-majora i generała-porucznika, gdy generałowie broni noszą tytuły: generała-brygady, dywizji, korpusu, armji i marszałka Włoch. Istnieje więc 5 stopni generalskich w broniach i 2 stopnie generalskie w służbach. Niema więc zupełnej równorzędności pomiędzy korpusami osobowemi, a nawet pod względem awan-

sowym oficerowie służb są znacznie upośledzeni. Zastrzegam, iż przytaczam to wcale nie w tym celu, abym uważał to za słuszne, ale jedynie i wyłącznie dlatego, aby przeciwnicy moi przekonali się, że przywileje służb w Polsce są rzeczywiste, a nie „rzekome".

Jak wiadomo, awans w poszczególnych korpusach osobowych uzależniony jest przedewszystkiem od wzajemnego stosunku procentowego pomiędzy poszczególnemi stopniami w danym korpusie. Im wyższy procent stanowią oficerowie w wyższych stopniach, tem awans jest łatwiejszy w danym korpusie osobowym. Oczywiście, że ustosunkowanie procentowe pomiędzy poszczególnemi stopniami w danym korpusie osobowym nie jest jedynym warunkiem ułatwiającym, lub utrudniającym awans. W pewnym stopniu wpływa na szybkość awansu wiek oficerów danego korpusu, im bowiem młodsi są co do lat życia oficerowie danego korpusu, tem awans jest trudniejszy, bo mniejszy procent corocznie odchodzi w stan spoczynku, oraz liczebność danego korpusu osobowego. Im liczniejszy bowiem jest dany korpus osobowy, tem większe są szanse awansu z wyboru i stąd płynie tendencja do redukcji nadmiernej ilości pokrewnych korpusów osobowych, ale w każdym razie najważniejszym czynnikiem jest ustosunkowanie procentowe pomiędzy stopniami oficerskiemi. To też z porównania ustosunkowania tych stopni w broniach i służbach w Polsce i Włoszech przekonamy się z łatwością, jak bardzo upośledzeni są pod tym względem oficerowie służb we Włoszech. Warunki awansu oficerów broni we Włoszech są nieco lepsze, niż w Polsce, co zobrazuje nam następująca tablica:

Stopień	we Włoszech %	w Polsce %
płk.	4	4
ppłk.	13,5	6
mjr.	11,5	15
kpt.	41	37
subaltern	30	38

Jak z tej tablicy widać, Włosi mają znacznie łatwiejszy awans na kapitana, oraz na podpułkownika, niż u nas. Jest to słuszne, gdyż pewna część oficerów dochodzi tylko do stopnia kapitana i w tym stopniu przechodzi w stan spoczynku, druga zostaje oficerami sztabowymi i po przejściu przejściowego stopnia majora kończy swą służbę w stopniu podpułkownika, trzecia dopiero awansuje na pułkowników i ma już dalej awans otwarty na generałów. U nas natomiast pewna część poruczników nigdy stopnia kapitana nie osiągnie (1,3%), a następnie ogromna większość (9%) majorów nigdy nie będzie mogła osiągnąć stopnia podpułkownika.

Natomiast warunki awansu oficerów służb są znacznie lepsze w Polsce, niż we Włoszech. Stanie się to zupełnie jasne, jeśli porównamy tabele procentowe pomiędzy stopniami dwóch najważniejszych służb: intendentów i lekarzy.

Stopień	Intendenci		Lekarze	
	we Włoszech %	w Polsce %	we Włoszech %	w Polsce %
płk.	4	20	3	8
ppłk.	11,5	27	10	13
mjr.	18,5	32	20	28
kpt.	34,5	21	45,5	36
subaltern	31,5	—	21,5	15

Jak z tej porównawczej tablicy widać, Włosi, którzy jedyni, poza Polską, dali służbom przywilej moralny noszenia tytułu oficerskiego, zrównoważyli go sobie przez nadanie przywilejów materjalnych oficerom broni, którzy mają o wiele łatwiejszy awans od oficerów służb. U nas nietylko oficerowie służb całkowicie i bez żadnych ograniczeń zrównani są z oficerami broni, jako równorzędne korpusy osobowe, ale ponadto są uprzywilejowani pod względem awansowym, co z łatwością możemy stwierdzić przez porównanie tabelki ustosunkowania procentowego pomiędzy stopniami oficerów broni, oraz głównych służb w Polsce (tabelka lekarzy stosuje się do wszystkich innych służb).

Sądzę, że obecnie przeciwnicy moi przyznają, że wyjątkowe stanowisko oficerów służb w Polsce w stosunku do analogicznych służb w innych krajach jest istotnie pewnym przywilejem rzeczywistym.

Zdawałoby się, że na tem koniec. Tymczasem z dalszych artykułów pragmatyki z łatwością możemy się przekonać, że o ile prawa są dla wszystkich korpusów jednakowe, o tyle obowiązki są różne. A więc w myśl art. 19 oficerom broni (korpusów 1 — 10) może zostać ten, kto posiada maturę i 3-letnie studja wojskowe w Szkole Podchorążych i 2-letniej szkole oficerskiej, oficerem służby natomiast w myśl art. 20, może zostać ten, kto poza cywilnem wyższem wykształceniem ukończy jedynie 6 mies. Szkołę Podchorążych rezerwy. A więc oficer broni, który nie ma innego zawodu w ręku i musi całe życie w wojsku pozostać, poprzestając następnie na pensji emerytalnej, aby zostać oficerem, musi conajmniej ukończyć 3-letnie studja wojskowe, oficer służby natomiast (prócz intendentów), mając w ręku 2 fachy (cywilny i wojskowy), może w każdej chwili wojsko rzucić, gdy trafi mu się lepsza posada, a gdy przejdzie w stan spoczynku, może wykonywać zawód cywilny i nadto, aby zostać oficerem, potrzebuje ukończyć jedynie 6 mies. Szkołę Podchorążych rezerwy i bliżej nieokreślony kurs fachowy (inżynier, lekarz, prawnik).

Nie biorąc tu pod uwagę oficerów, pochodzących z podoficerów, zarówno z art. 19 B. jak i 20 B., a jedynie normalny sposób uzupełniania większości oficerów broni i służb na podstawie art. 19 A. i 20 A.

Oficerowie sztabu generalnego i intendenci, którzy poza normalnemi szkołami oficerskiemi (3 lata), muszą ukończyć dodatkowo 2-letni kurs wyższej uczelni wojskowej, mają za to prawo skróconego czasu, wymaganego do awansu na wyższy stopień o 2 lata. Jest to przywilej słuszny, jako rekompensata za wyższe studja wojskowe. Ale pod tym względem równouprawnieni są z tymi oficerami oficerowie wszystkich innych służb, którym studja cywilne zalicza się jak wojskowe, mimo to, że mogą oni 6 lat wcześniej osiągnąć stopień kapitana od przeciętnego oficera broni.

Widzimy więc z tego, że oficerowie służb zostali ustawowo poważnie uprzywilejowani w stosunku do oficerów broni. Ale tego niedocenia się jak to widać z artykułów w powyższej sprawie. Zwłaszcza nie doceniono tej zdobyczy moralnej, jaką jest przyznanie tytułu oficera. Wszak każdy zawód broni zazdrośnie swego tytułu i fachu. Wiemy jak lekarze zwalczają felczerów, odgrywających rolę lekarzy na prowincji, jak inżynierowie zagwarantowali sobie ustawowo ochronę tytułu przed niepowołanymi technikami, trzeba więc wziąć pod uwagę, że dla oficerów zawodowych broni, którzy tytuł swój zdbywają po 3-letnich studjach fachowych, jest poważną ofiarą fakt, że oficerowie służby (prócz intendentów) ten sam tytuł otrzymują po 6 mies. Szkole Podchorażych Rezerwy

A mimo to każda służba uzyskała jeszcze dodatkowe przywileje Jedni intendenci, poza najkorzystniejszą ze wszystkich korpusów osobowych tabelką awansową, nie mają innych przywilejów. Lekarze i weterynarze uzyskali prawo praktyki i możność zarobkowania dodatkowego, gdy wszyscy inni oficerowie nie mają prawa zajmowania żadnych posad cywilnych, służba sprawiedliwości uzyskała najlepsze uposażenie ze wszystkich korpusów osobowych, gdyż pobiera prócz wojskowego dodatku służbowego jeszcze drugi równorzędny cywilnemu dodatkowi sędziowskiemu, służba kontroli uzyskała podwójne djety za rozjazdy, których nie mieli nawet inspektorowie armij, służba geograficzna specjalne dodatki polowe, których nie mieli oficerowie linjowi nawet podczas ćwiczeń polowych, chociaż praca oficera linjowego w obozie ćwiczeń nieraz od 4 rano, do późnej nocy, bynajmniej nie jest lżejsza od pracy geografa w czasie całonocnych, lub kilkudniowych ćwiczeń.

Jednem słowem poza ogólnemi przywilejami każda służba uzyskała jakieś specjalne przywileje dodatkowe, nie wyłaczając nawet przedstawiecieli służb w broniach. gdyż majstrowie wojskowi, których praca bynajmniej nie jest cięższa od pracy podoficera linjowego, uzyskali specjalny dodatek techniczny.

Tak oto przedstawia się „rzekome" — według p. Lewskiego — uprzywilejowania służb, które tu przedstawiłem jedynie w tym celu, aby uprzytomnić, dlaczego uważam za konieczne równouprawnienie piechoty z innemi broniami i służbami. Po tem wszystkiem sądzę, że nie potrzebuję dowodzić, że artykuły moje nie były w jakimkolwiek „związku" z dodatkami służbowemi, o których wspomniałem jedynie mimochodem i że przywileje innych broni i służb „bynajmniej nie wypłynęły w związku z temi dodatkami", ale były wynikiem istniejącego oddawna stanu rzeczy. Dlatego też nie podzielam obaw, aby równouprawnienie piechoty miało wpłynąć na odpływ istniejącego nadmiaru oficerów w innych korpusach osobowych — do piechoty, lecz sądzę że wpłynęłoby w pewnym stopniu na stopniowe uzupełnienie 2000 wolnych stanowisk. Nie będę rownież obalał twierdzenia, że bardziej wojskowym jest sanitarjusz na froncie, niż dowódca bataljonu zapasowego. O podziale na bronie i służby decyduje nie funkcja tego czy innego pojedyńczego żołnierza, ale przeznaczenie danego rodzaju wojska. Wprawdzie bataljon zapasowy nie jest jednostką bojową, ale pełniący czasowo funkcję dowódcy — oficer piechoty i wszyscy jego podkomendni, należą do broni i każdej chwili mogą być przeniesieni na front i użyci do walki, lekarz natomiast zarówno na froncie, jak w kraju, należy do służby, której zadaniem nie jest walka, lecz niesienie pomocy walczącym. Dlatego też określenie broni: piechota, kawalerja, artylerja wystarcza całkowicie, gdyż każdy wie, że chodzi tu o wojsko, natomiast gdy mówimy o sanitarjacie, intendenturze, żandarmerji, sądownictwie, a nawet inżynierji, musimy dodawać przymiotnik „wojskowej" dla zaznaczenia, że chodzi o działanie służby tej w obrębie wojska.

Dawniej, gdy wojnę prowadziły nieliczne wojska najemne, wtedy stopniowo trzeba było militaryzować najprzód artylerję, zaprzęgi (tabory), inżynierję, później administrację, sanitarjat i t. d. Dziś, gdy w wojnie bierze udział cały naród, do służb właściwie należy cała niewalcząca część narodu. Nie bierze ona udziału w bezpośredniej walce, ale pracuje na rzecz zwycięstwa przez pomoc walczącym. Niezależnie służb zmilitaryzowanych w czasie wojny światowej widzimy coraz bardziej rozszerzający się „Zivildienst" oraz „les hommes participant dans la défense nationale" (służbę w obronie narodowej). To też nietylko, że mi na myśl nie przyszło niedocenianie zaopatrzenia w wojnie współczesnej, ale naodwrót uważam, że do tego zadania należy powołać jaknajszersze sfery najtęższych fachowców cywilnych (profesorów, uczonych, techników, bankowców, administratorów państwowych), którzy zwłaszcza poza obszarem operacyjnym mogą doskonale zastąpić oficerów, którzy powinni być użyci do właściwego swego zadania t. j. do walki. Pomimo jednak doceniania zaopatrzenia w czasie wojny, nie mogę nigdy się zgodzić, aby wartość oficera oceniana była jedynie wedle wartości materjału, którym on administruje, a krwi i życia nie liczono wogóle. Wprawdzie piechota nie ma „monopolu szafowania krwią", jak mówi p. Verax, ale szafuje nią nieskończenie obficiej, niż ktokolwiek inny, bynajmniej nie wyłączając sztabów. Zwycięstwo nie jest oczywiście dziełem tylko piechoty, ale bez piechoty nie może być osiągnięte.

Pominę milczeniem wywody językoznawcze p. Veraxa, jako luźnie związane ze sprawą, pomimo że budzą one poważne wątpliwości, jak również wywody literackie łącznie z cytatami z Modrzewskiego, które nie zastąpią argumentów rzeczowych. Nie mogę jednak pominąć milczeniem sprawy nadawania intendentom francuskim „Legji Honorowej". Nie udał się p. Veraxowi ten argument gdyż „Legja Honorowa" nietylko nie jest odznaczeniem wojennem, jak „Croix de guerre" czy „Virtuti Militari", ale nie jest odznaczeniem wojskowem. „Legją Honorową" podobnie jak orderem „Orła Białego", „Polonja Restituta", lub „Krzyżem Zasługi" odznacza się zarówno wojskowych, jak i cywilnych, — w Polsce np. „Legję" otrzymał Boy-Żeleński za tłumaczenie Moliera. Nie zbyt szczęśliwie pomyślany jest argument o armjach Buszmenów, czy Kafrów, bo pomijając fakt, że armje takie nie istnieją, ilość służb bynajmniej nie świadczy o wysokości kultury danego narodu, bo w takim razie trzebaby uznać Francuzów, posiadających tylko 5 służb administracyjnych za mniej kulturalny naród od Greków, którzy posiadają ich — 43.

Nie sposób jest prostować stek mało przemyślanych i pochodzących z nieznajomości rzeczy argumentów i frazesów p. Veraxa, to też poprzestanę jedynie na skonstatowaniu raz jeszcze, że nietylko niema mowy o „krucjacie przeciw służbom", ani mi nawet przez myśl nie przeszło uszczuplanie przywilejów, które już służby uzyskały, chodziło mi jedynie o stwierdzenie faktów, które powodują niepomyślny stan piechoty i zwrócenie uwagi na konieczność zaradzenia złemu. Służby, zdaniem mojem, zdobyły maximum praw i przywilejów, trzeba zatem z kolei poszukać „nowych dróg wiodących do rzeczywistego doskonalenia", jak pisze p. Lewski, „bo każdemu jego część ma być wyrządzona, nie trzeba rozumieć, ażeby on miał sławnym zostać, a drugimi gardzić", jak cytuje z Modrzewskiego p. Verax. Trzeba pomyśleć i o piechocie. O to tylko chodziło. Jeżeli polemika toczona na łamach „Przeglądu Intendenckiego" choć trochę się do tego przyczyni, zadanie, które sobie postawiłem, będzie osiągnięte.

R. S.

Ryczałty i osobowość prawna jednostek administracyjnych.

Z chwilą wprowadzenia zasady ryczałtów do polskiej administracji wojskowej można było zauważyć ciekawe zjawisko. Z wielu stron równocześnie wysunięto wątpliwości w kwestji osobowości prawnej jednostki administracyjnej. Nie trzeba dodawać, że powoływano się przytem bardzo często na rzekome komplikacje, jakie może wywołać w obrocie dóbr „usamodzielnienie prawne" jednostek administracyjnych. Zarówno zwolennicy, jak przeciwnicy tego usamodzielnienia, wypowiadali się przytem „ze stanowiska prawnego". Czegóż się to bowiem pod osłoną tej wygodnej formułki nie podaje do wierzenia? Dla prawnika, który zawsze z pożytkiem może śledzić odbijanie się form obrotu ekonomicznego w zbiorowem poczuciu prawnem, przedstawia przebieg tego nieporozumienia wdzięczne pole do obserwacji i rozmyślań. Administratora zaciekawić powinien ewentualny wpływ na jednostki administracyjne fałszywej oceny sytuacji prawnej, stworzonej przepisami o ryczałtach. Chodzić tu powinno o to, aby raz na zawsze wykorzenić przesądy o „osobowości prawnej" i „usamodzielnieniu prawnem" oddziałów.

Źródła nieporozumienia poszukiwać należy w roli organów jednostki administracyjnej przy zaspakajaniu jej potrzeb bieżących w jej własnym zakresie działania, co pociąga za sobą nabywanie praw i zaciąganie zobowiązań w stosunku do osób trzecich, następnie zaś w prerogatywach organu odpowiedzialnego za gospodarkę ryczałtową odnośnie dysponowania oszczędnościami ryczałtowemi. Sądzono często, że nabywanie praw i zaciąganie zobowiązań przez jednostkę administracyjną nie da się pomyśleć bez wyposażenia tej jednostki w osobowość prawną, a dla ujęcia w odpowiednie formy całokształtu gospodarki oszczędnościami ryczałtowemi i udziału w nich jednostek gospodarczo przynależnych i przydzielonych — wysunięto sztuczną konstrukcję „własności", której dopowiedzeniem stać się rzekomo musiała „osobowość prawna" oddziału.

Dzisiaj, kiedy przez ujęcie ogólnych zasad gospodarki ryczałtowej w przepis administracyjny z 28 maja 1926 r. (P. S. 180 — 786), dyskusja na temat właściwego umiejscowienia atrybucyj jednostek administracyjnych w obowiązującym systemie prawnym, zyskała doniosłość praktyczną i przestała się obracać w próżni koncepcyj i projektów, wskazana jest daleko idąca ostrożność w operowaniu takiemi pojęciami jak „osobowość prawna" i „usamodzielnienie prawne" oddziałów. Terminy jurydyczne obowiązują. Ponieważ jednak nawet w dokumentach, noszących charakter urzędowy, nadużywa się niejednokrotnie tych określeń właśnie w związku z wprowadzeniem gospodarki ryczałtowej, analiza choćby pobieżna właściwej roli jednostek administracyjnych w nowym systemie przepisów zdaje się przedstawiać pewne korzyści.

Władzom i poszczególnym urzędom oddawna mylnie przypisywano przymiot osobowości prawnej, ponieważ wkraczają one w życie ekonomiczne na wzór osób prawnych: nabywają prawa, zaciągają obowiązki, pozbywają się praw, płacą długi i t. p. Gdyby stanąć na tem stanowisku, że poszczególnym urzędom lub władzom rzeczywiście przysługuje przymiot osobowości prawnej, jak za tem przemawia właśnie taka powierzchowna obserwacja, należałoby im przyznać niezależnie od siebie sfery interesów majątkowych, prawo do nabywania praw i zaciągania obowiązków nietylko w stosunku do osób trzecich, ale także we wzajemnym stosunku pomiędzy sobą, a co zatem idzie,

prawo sądowej obrony swych interesów majątkowych nietylko w stosunku do osób trzecich, ale także w stosunku do innych władz i urzędów. Nie można bowiem wyobrazić sobie egzystencji osoby prawnej bez wyodrębnienia majątku, którego ta osoba jest podmiotem. Taka zaś koncepcja doprowadzić musiałaby do rozproszkowania masy majątkowej, należącej się państwu, na drobne części, z całą sumą następstw, wypływających z konkurencyjnego przeciwstawienia sobie poszczególnych majątków. Dlatego też bardzo wcześnie zwyciężył pogląd, że poszczególne władze i urzędy nie posiadają przymiotu osobowości prawnej, ponieważ majątek oddany w ich zarząd jest zawsze majątkiem państwa, gminy lub innego związku prawno-publicznego. To przekonanie utrwaliło się w zupełności w prawodawstwie rzymskiem („Magistratus municipales, quum unum magistratum administrent, etiam unius hominis vicem sustinent". L. 25. D. 50.1.).

Zasadę jedności masy majątkowej państwowej przejęły z prawa rzymskiego ustawodawstwa nowoczesne. Stwierdzeniem i ukoronowaniem tej zasady jest stworzenie w nowoczesnych państwach osobnych instytucyj centralnych do wyłącznej obrony majątkowych interesów państwa przed sądami (p. naszą ustawę o stworzeniu Prokuratorji Generalnej). Jeżeli za nadaniem osobowości prawnej poszczególnym instytucjom państwowym przemawiają szczególne względy, z ogólnej masy majątkowej państwa wydziela się, osobną ustawą, pewne objekty, jako majątek odrębny i dopiero w ten sposób ta instytucja staje się osobą prawną, nabywającą prawa i zaciągającą zobowiązania odnośnie tego właśnie majątku.

W tem rozumieniu można u nas mówić o „usamodzielnieniu prawnem" szkół akademickich (ustawa z 13.7.1920. Dz. U poz. 494) lub Pocztowej Kasy Oszczędności (ustawa z 19.5.1920. Dz Ust poz. 297). Natomiast nie istnieje u nas odrębny skarb wojskowy, tembardziej byłoby przedwczesnem dopatrywać się w pozorach samodzielności prawnej oddziałów jakiegokolwiek przejawu ich „osobowści prawnej" lub „usamodzielnienia prawnego". Pomijając bowiem okoliczność, że rozporządzenie nie może żadnej instytucji rządowej nadać charakteru osoby prawnej, należy pamiętać o tem, że w brzmieniu samego przepisu administracyjnego o ryczałtach nie sposób się dopatrzeć podstaw logicznych do wysnuwania takiego wniosku. Tak samo zatem, jak przedtem rejonowy kierownik intendentury, czy okręgowy szef intendentury nabywał prawa i zaciągał zobowiązania w imieniu i na rzecz skarbu państwa, nie posiadając prawa do zastępowania swej instytucji, jako odrębnej od państwa osoby prawnej, tak samo teraz przez administracyjne przeniesienie tych „czynności, związanych z zaspakajaniem potrzeb bieżących jednostki administracyjnej" na osobę dowódcy jednostki administracyjnej, ten ostatni nie nabył przez to „osobowości prawnej" na rzecz swego oddziału, a oddział nie uzyskał „usamodzielnienia prawnego".

Z tych przesłanek wynikają zatem następujące wnioski:

1. Jednostki administracyjne przy zawieraniu umów, wynikających z gospodarki ryczałtowej, działają w imieniu i na rzecz skarbu państwa.

2. Właścicielem oszczędności ryczałtowych jest zawsze skarb państwa, co zresztą wypływa wyraźnie z art. 24 i 25. P. S. 180-76.

3. W wypadku sporu sądowego z osobami trzeciemi, wynikłego ze stosowania gospodarki ryczałtowej, zastępcą interesów skarbu wobec sądu może być tylko Prokuratorja Generalna. Dowódca jednostki administrcyjnej nie może powierzyć zastępstwa sądowego innej osobie, nawet gdy spór sądowy ma za podstawę oszczędności ryczałtowe.

W przeciwstawieniu do organów służb nabył atoli dowódca jednostki administrcyjnej daleko idącą samodzielność w dysponowaniu oszczędnościami

budżetowemi. Chociaż samodzielność ta przekracza nawet uprawnienia ministra przy stosowaniu virement budżetowego, przecież nie wykracza poza pojęcie virement jako czynności administracyjnej. Inna rzecz, że zgodnie z duchem naszego prawa budżetowego byłoby wskazane upoważnienia jednostki administracyjnej w tym wypadku połączyć w drodze dekretu lub ustawy z całokształtem naszych norm budżetowych.

D. W.

Chleb razowy jako chleb żołnierski.

Obecnie rozważany jest projekt zastąpienia używanego chlega żołnierskiego przez żytni chleb razowy z 96,5 procentowej mąki. W dążeniu do zrealizowania projektu mają być w najbliższej przyszłości przeprowadzone próby wypieku tego gatunku chleba oraz próby ustalenia jego wartości praktycznej.

W związku z tem, uważając sprawę za wysoce aktualną. chciałbym poświęcić jej kilka uwag.

Dla wyrobienia sobie zupełnie objektywnego poglądu będę starał się rozpatrzeć wszystkie momenty, przemawiające za lub przeciw konsumcji chleba razowego.

Jak wiadomo, technika młynarska w dotychczasowym swoim rozwoju nie jest jeszcze zdolna idealnie oddzielić części mączne od łuski ziarna, oraz nie potrafi rozdrobić łuski ziarna tak, by odsłonić jej części, bogate w ciałka białkowe.

Wprawdzie dokonywane są ciągle jeszcze pewne próby w kierunku osiągnięcia powyższego celu, lecz nie znalazły one dotychczas szerszego praktycznego zastosowania.

Łuski więc, oraz pewien nieduży procent części mącznych, ściśle przylegających do ziarna stanowią t. zw otręby i zostają w większej lub mniejszej ilości od mąki odsiewane.

Oceniając wartość otrąb pod względem ich składu chemicznego, nie da się zaprzeczyć, że łuska, a szczególnie warstwy aleuronatu zawierają pewną ilość części azotowych i ciał białkowych, oraz, że w otrębach znajduje się ponadto, pewna ilość soli mineralnych i witamin.

Oceniając jednak wartość otrąb pod względem przyswajalności zawartych w nich poszczególnych pierwiastków odżywczych, dochodzimy do wniosku, że tylko niewielka ilość węglowodanów, zawartych w częściach mącznych oraz pewna ilość witamin zostaje przyswajana przez organizm ludzki.

Pozostałe pierwiastki odżywcze oraz sole mineralne, znajdujące się w wewnętrznych warstwach łuski, przyswajane są przez organizm ludzki w minimalnej tylko ilości.

Łuska bowiem składa się, jak wiadomo, z wielkiej ilości komórek drzewnikowych, odpornych nietylko na działanie fermentów, lecz nawet na mechaniczne rozdrabnianie, tembardziej więc nie jest dostępna działaniu soków trawiennych.

Wskutek tego substancje odżywcze, zawarte w łusce ziarna, po spożyciu przez człowieka przechodzą przez przewód pokarmowy prawie że niezmienione, powodując przytem, nadmierną pracę przewodów trawiennych.

Niezależnie od tego stwierdzono, że przy spożyciu chleba razowego zmniejsza się w dużym stopniu współczynnik przyswajalności nietylko pierwiastków odżywczych, zawartych w chlebie, lecz również i wszystkich innych, równocześnie spożywanych, a wysokowartościowych pierwiastków odżywczych, zawartych w mięsie, tłuszczu, jarzynach twardych i t. d.

Otręby bowiem, działając drażniąco na śluzówkę przewodu pokarmowego, powodują nadmierny ruch robaczkowy kiszek, a wskutek tego zbyt szybkie wydalanie przyjętych pokarmów, w dużym stopniu jeszcze nieprzetrawionych.

Na stopniowe zmniejszanie się współczynnika przyswajalności, pierwiastków odżywczych chleba, zależnie od ilości zawartych w nim otrąb, wskazuje nam niżej podane zestawienie:

Lp.	Artykuł	Skład chemiczny a)				Współczynnik przyswajaln. b)			Ilość przyswajana c)			Ilość kaloryj netto
		woda	białko	tłuszcz	węglowodany	białko	tłuszcz	węglowodany	białko	tłuszcz	węglowodany	
1[1])	100 gr. chleba żytniego z mąki 70%-j	36'93	5'80	0'11	56'18	0'62	0'60	0'90	3'6	0'1	50'6	223
2[2])	100 gr. chleba żytniego z mąki 82%-j	38'88	6'04	0'40	51'90	0'60	0'55	0'86	3'6	0'2	44'6	199
3[3])	100 gr. chleba żytn. z mąki razowej .	43'20	8'09	0'50	45'49	0'56	0'55	0'84	4'5	0'3	38'2	178

Z zestawienia tego wynika, że chleb razowy zawiera wprawdzie, w porównaniu z innemi gatunkami chleba, najwięcej białka i tłuszczu, że jednak zawiera on równocześnie najmniej węglowodanów, o które właśnie, przy spożywaniu chleba, głównie chodzi.

Białko i tłuszcz, chociaż stanowią wysokowartościowe pierwiastki odżywcze, mają jednak z powodu niedużej ich zawartości w chlebie, uboczne tylko znaczenie. Głównemi bowiem dostarczycielami białka i tłuszczów w należności żywnościowej żołnierza, są inne artykuły spożywcze, w których pierwiastki te znajdują się w bardzo dużej ilości i są znacznie łatwiej przyswajane niż w chlebie a szczególnie w chlebie razowym

[1]) a) Dr. König. — Chemie der menschlichen Nahrungs und Genusmittel, r. 1903. Badania prowadzone w r. 1894 przez Plagge i Lebbin nad chlebem z mąki żytniej, od której odciągnięto 25%, z żyta żubrowanego.

b) Rübner i Thomas: Ansh. f. Anal. Physiologie, r. 1916 — 1919.

[2]) a) Dr. König. r. 1903 wynik średni, z 9 prób, nad żołnierskim chlebem pruskim. —

b) Kestner i Kniffing. — Die Ernährung des Menschen r. 1924.

[3]) a) Dr. König r. 1903. Podaje wyniki badań Dr. Popowa nad chlebem żołnierskim, o pełnej zawartości otrąb.

b) Wyniki średnie, uzyskane na podstawie badań Neumanna: „Das Brot, r. 1922, oraz Rübnera i Thomasa, r. 1916 — 1919 r.

c) Współczynnik cieplikowy, oraz współczynnik przyswajalności tłuszczów wzięto z danych zawartych w przepisie: „Warunki techniczne produktów spożywczych i ich wartość odżywcza". Żywn. — 4 c.

Ujemny wpływ otrąb na przebieg procesów trawienia w miarę zwiększania się ich zawartości w chlebie w końcowym swoim wyniku wyraża się, jak widzimy, w stopniowem zmniejszaniu się ilości kaloryj netto, uzyskiwanych ze 100 gr. chleba.

Bogaty materjał, obrazujący dosadnie wartość chleba razowego, dostarczają nam prace Dr. Sudakowa. Dr. Popowa, Dr. Pakrowskiego i innych, którzy przeprowadzali swe badania nad chlebem razowym, spożywanym w armji rosyjskiej.

Wyniki ich badań znalazły swój wyraz w tem, że z koncem 1912 r. wprowadzono w niektórych oddziałach armji rosyjskiej tytułem próby zamiast chleba razowego chleb wypiekany z mąki, z której odsiewano 12 proc otrąb, oraz wprowadzono częściowe surogowanie chleba razowego 1/2 f. chleba białego.

Dr. Łazarewicz w artykule który ukazał się w 1900 roku w „Intendanckij Żurnał" zeszyt Nr. 2, przytacza między innemi opinję Dr. Sudakowa, który stwierdza, że chleb żołnierski, z powodu dużej zawartości otrąb, uważać należy za mało pożywny. Otręby bowiem stanowią nietylko zbędny balast, lecz wprost przeszkadzają zupełnemu przyswojeniu chleba przez organizm. Stwierdza on ponadto, że żołnierz rosyjski, nawet w postne dni, nie zjadał rzeczywiście więcej jak 1 3/4 f., a więc 710 gr. chleba, mimo, że należność jego wynosiła 3 funty, czyli 1.228 gr. Objaśnia on to tem, że masa chleba ponad 2 funty, pomieszcza się w normalnym żołądku człowieka (miał naturalnie na myśli Rosjanina), tylko pod warunkiem, że wprowadzana będzie częściej jak 2—3 razy na dobę.

Na podstawie zestawienia wartości odżywczej trzech gatunków chleba stwierdzamy, że 100 gr. chleba z mąki żytniej 70 proc. odpowiada pod względem wydajności kaloryj netto — 112 gr. chleba z mąki żytniej 82 proc., względnie 126 gr. chleba razowego, czyli że 700 gr. chleba żytniego z mąki 70 proc., odpowiadać będzie teoretycznie wartości odżywczej około 900 gr. chleba razowego.

Masa chleba, wynosząca 900 gr., jest jako dzienna należność, przy 3-razowem spożywaniu jadła na dobę, nawet dla żołnierza rosyjskiego, jak to stwierdza Dr. Sudakow, zaduża. — Tembardziej więc będzie ona za duża dla żołnierza polskiego. (Mam na myśli człowieka, o normalnie rozwiniętym żołądku).

Wydając zamiast 700 gr. chleba z mąki żytniej 70%-owej, 900 gr. chleba razowego dziennie, tracimy nietylko nieskonsumowaną nadwyżkę, która wyniesie przeciętnie conajmniej 150 gr. chleba, lecz co najważniejsze, obniżymy ogólną wartość odżywczą należności żołnierskiej. Ponadto tracimy tak b. wartościową karmę dla zwierząt, jaką są otręby, w następstwie czego znowu uszczuplamy przyrost mięsa i tłuszczu, uzyskiwany przy skarmianiu otrąb od bydła i nierogacizny.

Chleb z mąki żytniej 82-procentowej wypiekany obecnie w naszem wojsku, jakkolwiek już nieposiadający w takim stopniu ujemnych stron chleba razowego, uważać jednak należy również za konsumcję nieracjonalną, a więc przynoszącą ogólnej sprawie wyżywienia straty.

Z uwagi na powyższe wprowadzono już oddawna w wojskach zachodnio-europejskich chleb wypiekany z mąki o możliwie niskim procencie otrąb, wychodząc z założenia, że pożywienie podawać należy organizmowi w możliwie łatwoprzyswajalnej i skondensowanej formie. Tak np. odsiewano od mąki chlebowej w wojsku francuskiem 25 — 30%, zaś w niemieckiem i austrjackiem 15 — 25% otrąb.

Wszelkie próby, przeprowadzane w ostatnich 25 latach, w celu otrzymania chleba z całego ziarna, a więc zawierającego całą ilość pierwiastków odżywczych, soli mineralnych i witamin zawartych w ziarnie (Growtt, Klopfer i inni), bardzo

głośno reklamowane, nie wykazały, ażeby chleb taki był pożywniejszy od chleba, wypieczonego z mąki, z której część otrąb odsiano. Z tego też powodu chleb ten się nie rozpowszechnił.

Biorąc więc pod uwagę wszystko to, co przytoczyłem wyżej w sprawie konsumcji chleba razowego, przychodzimy do wniosku, że zużywanie otrąb, jako domieszki do chleba o ile nie jest usprawiedliwione grozą klęski głodowej, a w związku z tem koniecznością obniżenia ogólnej wartości odżywczej należności dziennej, przy równoczesnem jednak zachowaniu jej pierwotnej objętości, — jest z punktu widzenia ogólno - gospodarczego, szczególnie zaś ze stanowiska możliwie jaknajdalej posuniętej oszczędności i racjonalności konsumcji — niewskazane.

R. Radłowicz kpt.

Gospodarka mundurowa w jednostkach administracyjnyh.

Z dniem 1 listopada b. r. jednostki administracyjne stały się samodzielnymi gospodarzami w zakresie umundurowania i oporządzenia swych szeregowych i przeszły poniekąd na ryczałtową gospodarkę mundurową.

Zaopatrzenie mundurowe jednostek administracyjnych opiera się na ryczałtowym przydziale przedmiotów umundurowania in natura. Stanowi to system ryczałtu materjałowego, różnego od ryczałtu pieniężnego, do jakiego dotychczas przywykliśmy. W zastosowanym systemie istota ryczałtu tkwi w globalnym przydziale gotowych przedmiotów umundurowania, w wyborze przedmiotów przez jednostkę administracyjną, których ona potrzebuje i zaniechaniu rozliczenia zewnętrznego, do którego jednostki administracyjne były dotychczas zobowiązane. Oprócz ryczałtu mundurowego w naturze otrzymują jednostki administracyjne nadal ryczałt konserwacyjny w gotówce, z podziałem na dwie grupy, przeznaczony na utrzymanie w dobrym stanie przedmiotów umundurowania i oporządzenia, będących w użytku szeregowych i zdeponowanych w magazynach pułkowych.

Ponieważ nastąpiła zasadnicza zmiana w systemie zaopatrzenia mundurowego formacji, nie od rzeczy będzie zapoznać się z zasadami, na których jest obecnie oparta gospodarka mundurowa.

Podstawę zaopatrzenia mundurowego jednostek administracyjnych stanowią etaty mundurowe i normy trwałości tych przedmiotów.

Pod pojęciem „etat mundurowy" należy rozumieć należność mundurową poszczególnych szeregowych każdej formacji. Etat mundurowy formacji otrzymuje się z pomnożenia etatu osobowego przez należność mundurową szeregowego. Etat mundurowy formacji jest rzeczą zmienną, zależną od etatów osobowych i przeznaczenia potrzeb formacji, oraz środków finansowych państwa.

Norma trwałości jest to minimalny okres czasu, w ciągu którego poszczególne przedmioty umundurowania i oporządzenia mają pozostać w normalnem użyciu. Czas określony normą trwałości liczy się od dnia wydania przedmiotu szeregowemu do użytku. Czas ten liczy się nieprzerwanie bez względu na to, czy przedmiot jest stale w użyciu, czy też w pewnych porach roku.

Celem zapewnienia formacjom należytego wyposażenia mundurowego i racjonalnej gospodarki, powinny one otrzymać z chwilą zmiany systemu zaopatrzenia

pierwsze wyposażenie, odpowiadające potrzebom etatów szeregowych, a conajmniej faktycznym stanom szeregowych, aby mogły należycie wykonywać powierzone im zadanie. Celem zaś stwierdzenia, czy jednostki administracyjne posiadają potrzebne wyposażenie mundurowe, została przeprowadzona w jednostkach administracyjnych inwentaryzacja posiadanych przedmiotów umundurowania i oporządzenia.

Spis przedmiotów umundurowania i oporządzenia, znajdujących się w formacjach, stał się równocześnie podstawą do zaopatrzenia wojska w umundurowanie i oporządzenie. Ewentualne braki w umundurowaniu, stwierdzone podczas spisu i wyrównanie stanu zaopatrzenia nastąpi stopniowo przy rozdziale przedmiotów, potrzebnych do uzupełnienia zaopatrzenia mundurowego jednostek administracyjnych. Dalsze zaopatrzenie formacyj będzie obejmować tylko uzupełnienie zużytych przedmiotów wskutek upływu czasu, określonego normami trwałości, lub też wskutek innych powodów (np. straty wskutek pożaru) i odbywać się będzie automatycznie. Szefowie intendentur okręgów korpuśnych będą obliczać należności mundurowe jednostek administracyjnych na podstawie stanu faktycznego szeregowych i norm trwałości.

Należności mundurowe, przypadające jednostkom administracyjnym, nie muszą być wydawane w tych przedmiotach, jakie powinny dostać one według obliczenia. Dowódcy jednostek administracyjnych mogą przedkładać szefom okręgowych intendentur swoje dezyderaty w kierunku zwiększenia i przydziału pewnych przedmiotów przy równoczesnem zmniejszeniu przydziału innych przedmiotów. Np. w ramach wartości płaszczy, których jednostka administracyjna nie potrzebuje, może otrzymać pewną ilość kurtek, odpowiadającą wartości nie przydzielonych płaszczy, lub też pewną ilość płaszczy i kurtek.

Zasada ta pozwala na racjonalną gospodarkę w formacjach, które stały się samodzielnymi gospodarzami zapasów mundurowych, będących w ich posiadaniu w dniu 1 listopada 1926 roku.

Należne przedmioty umundurowania i oporządzenia będą przydzielane, jako uzupełnienie posiadanych zapasów, a przydziały uskuteczniane dwa razy do roku: w okresie wiosennym — na lato, w okresie jesiennym — na zimę.

W terminach przeprowadzania klasyfikacji przedmiotów umundurowania i oporządzenia nie są jednostki administracyjne krępowane; mogą ją przeprowadzać w okresach, wyznaczonych przez dowódców.

Mają ją natomast przeprowadzać obowiązkowo:

a) przy ustalaniu stanu zapasów z końcem okresu gospodarczego, t. j. w maju i październiku,

b) przy przeniesieniu szeregowych z jednej jednostki administracyjnej do drugiej i

c) w przypadkach szkód i strat.

Wyłączenie przedmiotów, nienadających się do użytku (wybrakowanie, certyfikację) przeprowadzają same jednostki administracyjne w okresach półrocznych. Certyfikacja przedmiotów, używanych w okresie zimowym, winna odbywać się najpóźniej w czerwcu, a certyfikacja przedmiotów, używanych w lecie — w listopadzie.

Materjał, uzyskany z wybrakowanych przedmiotów, pozostaje własnością jednostek administracyjnych. W miarę przydatności mają formacje zużyć ten materjał do przeróbki na furażerki, łapawice i t. p. i do naprawy przedmiotów umundurowania i oporządzenia.

Materjał, który nie nadaje się do celów naprawkowych, ani do innych potrzeb wojskowych, powinien być zgłoszony szefowi intendentury okręgowej.

celem sprzedaży. Stosownie do lokalnych stosunków może szef intendentury zarządzić sprzedaż nieużytków przez jednostkę administracyjną, bądź zarządzić przewiezienie do O. Z. M. celem dokonania sprzedaży.

Uzyskane ze sprzedaży kwoty są własnością jednostek administracyjnych i zwiększają fundusz ryczałtu konserwacyjnego. O ile sprzedaż nieużytków odbywa się przez O. Z. M. rozdziela szef intendentury uzyskane ze sprzedaży kwoty proporcjonalnie do ilości odprowadzonych nieużytków po potrąceniu kosztów transportu.

Z powyższego streszczenia zasad nowej gospodarki mundurowej wynikają znaczne korzyści, jakie uzyskały jednostki administracyjne ze zmiany systemu zaopatrzenia mundurowego.

W zakresie gospodarki mundurowej stały się jednostki administracyjne samodzielnemi. Samodzielność gospodarcza pozwala jednostkom administracyjnym zachować przy pomocy otrzymywanych przydziałów, oszczędnej i zapobiegliwej gospodarki należyty stan wyposażenia szeregowych w umundurowanie i oporządzenie oraz poczynić oszczędności mundurowe, przeznaczone dla rekrutów na pierwszy okres szkolenia, tudzież rezerwistów, powoływanych na okresowe ćwiczenia.

Zastosowany obecnie system zaopatrzenia mundurowego uprościł w znacznym stopniu rachunkowość mundurową. Jednostki administracyjne prowadzą obecnie księgi mundurowe z podziałem przedmiotów na grupy uzytkowe „I" i „II", zależnie od przeznaczenia, podczas gdy dotychczas prowadziły jednostki administracyjne księgi mundurowe z podziałem na cztery kategorje, w zależności od wartości użytkowej każdego przedmiotu. Prowadzone przez jednostki administracyjne księgi mundurowe służą do rozliczenia wewnętrznego z przydzielonych przedmiotów umundurowania i oporządzenia i do użytku kontroli faktycznej.

Odpadło przedkładanie kwartalnych wykazów ewidencji obrotu materjałowego. W miejsce kwartalnego wykazu ewidencji obrotu materjałowego mają sporządzać jednostki administracyjne raz do roku wykaz stanu posiadanych zapasów materjału mundurowego użytku bieżącego według kategoryj wartości „a" „b", „c" i „d" i przedkładać po upływie roku gospodarczego szefowi intendentury okręgu korpusu.

Poza tem nowowprowadzony system ryczałtowy gospodarki mundurowej in natura ma tę wyższość nad pieniężnym systemem ryczałtowym, że uwalnia jednostki administracyjne od troski o nabywanie przedmiotów umundurowania i oporządzenia za gotówkę, temsamem wyłącza gospodarkę pieniężną z administracji mundurowej. W wypadku zastosowania ryczałtu pieniężnego musiałyby jednostki prowadzić księgi kasowe dla gospodarki pieniężnej, niezależnie od ksiąg materjałowych. Przy zastosowaniu ryczałtowej gospodarki mundurowej in natura unika się tego, a ewidencja mundurowa jest zupełnie prosta.

Niezależnie od omówionego sposobu zaopatrywania formacyj w umundurowanie i oporządzenia są w zastosowaniu obecnie dwa ryczałty pieniężne:

a) na konserwację i cechowanie umundurowania w magazynach,

b) na konserwację, naprawę i cechowanie umundurowania użytku bieżącego.

Oba ryczałty powinny być połączone w jeden ryczałt konserwacyjny. Połączenie tych ryczałtów uprościłoby w znacznym stopniu administrację pieniężnego ryczałtu mundurowego, a dowódcom dałoby większą swobodę w dysponowaniu pieniędzmi, przeznaczonemi na utrzymanie w dobrym stanie materjału mundurowego, oddanego jednostce administracyjnej do użytku i na przechowanie.

P. A.

Kilka uwag o proszkach do prania.

W okresie wojny światowej wobec zupełnego braku tłuszczów wyrabiano w Niemczech rozmaite proszki mydlane i surogaty, które nie zawierały ani śladu tłuszczu, ale zato szkodliwie działające składniki, jako to: chlorek, sodę kaustyczną, bielidło i krzemionkę. Takie proszki usuwały wprawdzie brud, lecz równocześnie bardzo niszczyły tkanki bielizny.

W ostatnich latach ulepszono w Niemczech, Francji, Anglji i w Polsce proszki do prania, które obecnie konsumuje się w ogromnych ilościach.

Proszki do prania dzielą się na 2 rodzaje:

a) na proszki do prania nie zawierające soli utleniających,

b) na proszki do prania t. zw. utleniające, preparowane na solach utleniających (peroksydy).

Dla odróżnienia tych dwuch rodzajów środków do prania będzie na miejscu stwierdzić ich istotę i skład chemiczny.

Proszki do prania działają w dwuch kierunkach: usuwają brud w postaci kurzu i tłuszczu i pozatem działają bieląco na tkaninę.

Jedynie tylko usuwanie brudu zapomocą proszków do prania, przygotowanych na dobrych surowcach przez renomowane firmy, cieszące się ustaloną opinją, jest racjonalne i nieszkodliwe, gdyż przy względnie małej ilości tego środka osiąga się bez nadmiernego tarcia przez zagotowanie bielizny czystą i dezynfekowaną tkaninę. Podobne proszki przyczyniają się także w pewnej mierze do bielenia tkaniny, nie niszcząc jej jednakże. Są to przeważnie proszki mydlane, t. zw. alkaliczne, bez domieszek soli utleniających. Do takich proszków należą „Sapon", „Blask", „Propaganda", „1920", „Mewa" i t. d.

Proszki utleniające, zawierające sole, jak nadtlenek sodu (natrium superoxyd) lub perborat, oczyszczają bieliznę z brudu i tłuszczu narówni z proszkami t. zw. alkalicznemi, nie preparowanemi na solach utleniających. Proszki utleniające wyróżniają się jednakowoż tem, że silnie bielą prane przedmioty, a temsamem niszczą szybko tkaninę, ścierając nić z jej powierzchni i przyczyniając się przez to do kruszenia włókna. W ten sposób bielizna prędko się zużywa i staje się mniej odporną na działanie światła i ciepła. Reklamuje się te proszki mydlane szumnemi frazesami ogłaszając, celem pozyskania klijenteli, że „same piorą" lub „są samodziałające", wmawiając w konsumenta, że przy używaniu tych proszków unika się wszelkiej pracy przy praniu. Żaden jednakże z tych reklamowanych proszków nie posiada cudotwórczych własności.

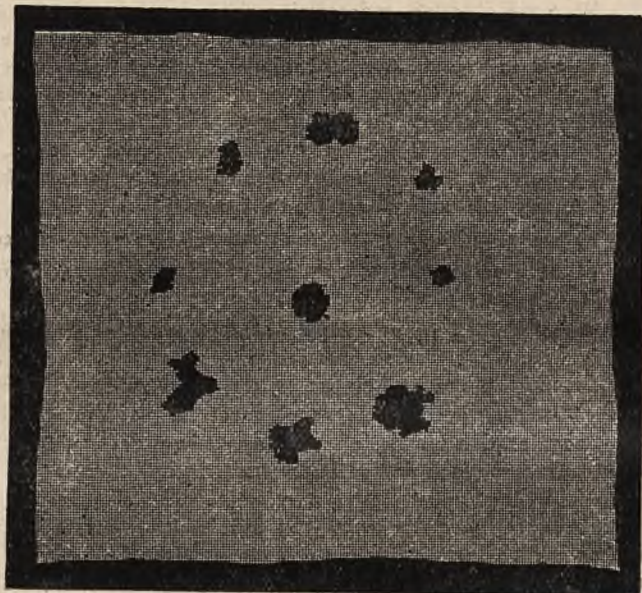
Wedle orzeczenia specjalisty w tej dziedzinie, prof. chemji dr. Heermana w Berlinie tkanina przy jednorazowem praniu proszkami zawierającemi nadtlenki traci 1% swej trwałości, czyli, że po 50-ciokrotnym praniu najlepsza bielizna nie jest już zdatną do użytku.

W piśmie fachowem „Seifensiederzeitung" również ujemnie wyraża się prof. Th Madsen w Kopenhadze i dr. Kind, wzglednie Leimdörfer o działalności środków do prania, zawierających sole utleniające. Do środków zawierających sole utleniające należą Radion, Persil, Perborol, Liga, Mydlik i t. d.

Najnowsze badania naukowe prof. dr. Heermana stwierdzają niszczące wprost skutki, jakie wywierają nadtlenki sodu w proszkach mydlanych Odrobinki miedzi, manganu lub żelaza, które to metale w postaci pyłu często się przyczepiają się do tkaniny, tworzą z nadtlenkami lokalną katalityczną reakcję, przez co następuje zniszczenie tkaniny.

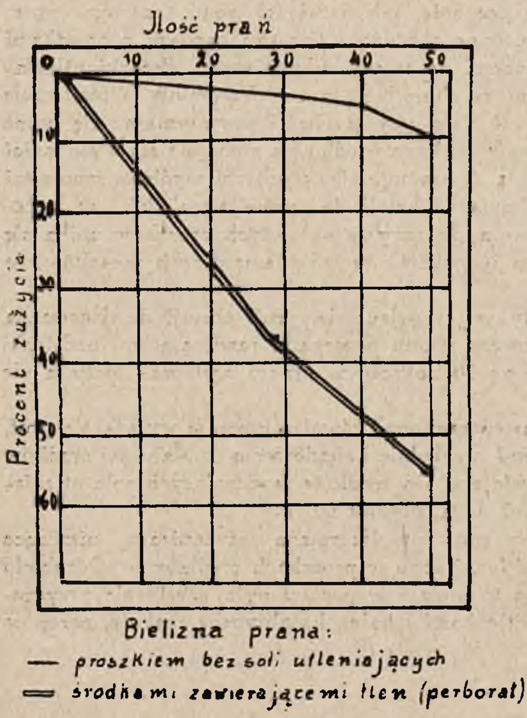
Wystarczy nawet 1/50.000 miligrama miedzi, znajdującej się w tkaninie, aby przez działanie nadtlenków wywołać lokalne spalenie bielizny. Takie zniszczenie wskutek katalicznych reakcji uwidacznia jaskrawo fotograficzne zdjęcia *a*. Szersza publiczność często nie umie sobie wytłumaczyć powstania plam w postaci rdzy lub nawet miejscowego zniszczenia tkaniny. Szkodliwe działanie proszków zawierających tlen, jak perborat, uwidocznia obok podany szkic graficzny *b*.

a



Na szkicu *b* linja ═══ przedstawia zużycie bielizny po 50-cio krotnem praniu środkiem utleniającym, t. j. perboratem, stwierdza zniszczenie tkaniny liczbą 56—zaś linja ——— przedstawia zużycie bielizny po 50-cio krotnem praniu proszkami, niezawierającemi soli utleniających i oznaczona jest liczbą 10, czyli stwierdza, że przy używaniu środków do prania, preparowanych na solach niszczy się bielizna dwa razy prędzej jak przy proszkach nie zawierających soli utlenionej.

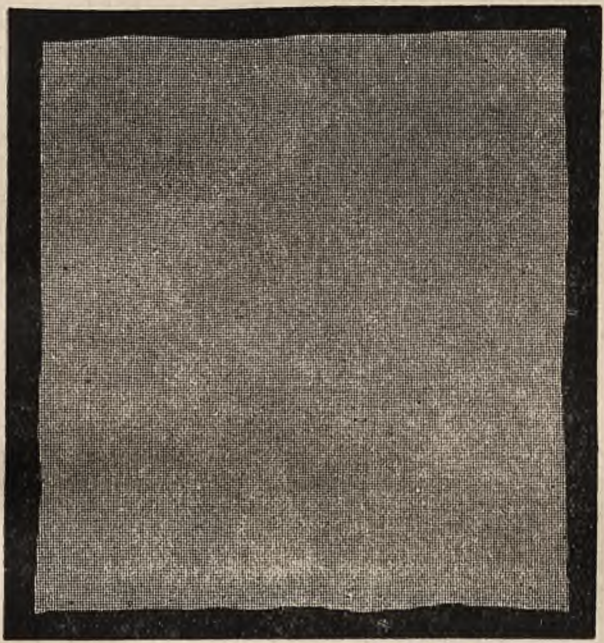
b



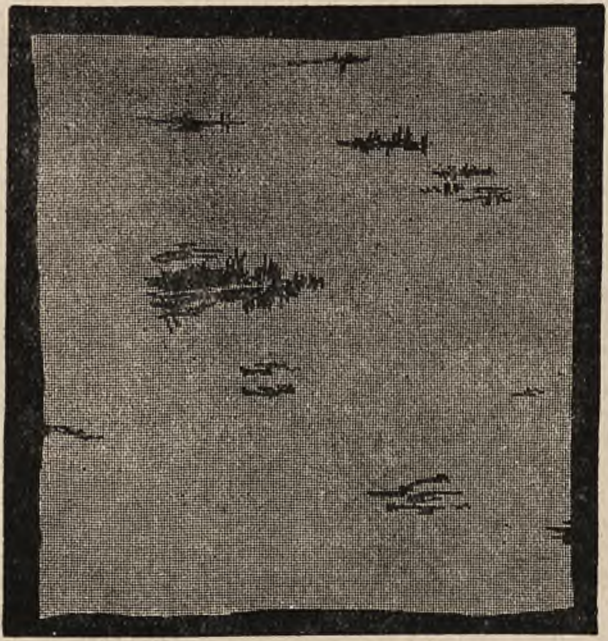
Jeszcze dokładniej uwydatnia się różnica na zdjęciach fotograficznych, z których fotografja *c* przedstawia kawałek tkaniny, pranej tylko t. zw. alkalicznemi środkami (bez soli utleniających), zaś zdjęcie *d* kawałek bielizny, pranej proszkami utleniającemi.

Ze względu na poważne wydatki związane z obroną krajową, winny miarodajne czynniki zwracać łaczną uwagę na racjonalne obchodzenie się z wyrobami

c



d



z tkaniny, jak odzież, bielizna, — bądź to w koszarach, bądź w szpitalach, pralniach i innych zakładach wojskowych.

Wziąwszy pod uwagę z jednej strony, że bieliznę dla wojska wydaje się rocznie za 5 miljonów złotych, z drugiej zaś strony zważywszy wysoki stopień zużycia tkanin przy stosowaniu szkodliwych środków do prania, jak to stwierdza wyżej umieszczony szkic graficzny i fotografje, należałoby wprost zakazać używania proszków, preparowanych na solach ulteniających, t. zw. „samodziałających", jako wysoce szkodliwych do użytku w zakładach państwowych.

Prof. Dr. Flatau.

KRONIKA ZAGRANICZNA.

FRANCJA.

Organizacja komunikacji i zaopatrzenia w obrębie armji.

W Nr. 65 „Revue militaire française" z dn. 1 listopada b. r. ukazał się artykuł pułkownika Lemoine'a p. t.: „Organizacja całości komunikacji i zaopatrzenia w obrębie armji", w którym autor rozpatruje powyższe zagadnienie w odniesieniu do wyżywienia, amunicji, materjału inżynieryjno-saperskiego, drogowego oraz ewakuacji sanitarnej. Zagadnienie to przedstawia się z dwojakiego punktu widzenia: jako dobór transportów, nadesłanych z tyłów oraz jako dostawa ich oddziałom. Za podstawę rozważań autor przyjmuje armję, złożoną z 4 korpusów o składzie 12 D. P. i 1 D. K., przedstawiającą stan liczbowy 300 tys. ludzi i 100 tys. koni, dla których 1 dzień żywności wynosi 2300 ton, t. j. około 200 ton na dywizję, licząc po 4 kg. dziennie na człowieka i 10 kg. na konia. Inne z wymienionych materjałów utworzą również b. znaczny transport, który łącznie z żywnością wyniesie dziennie 30 do 40 pociągów, czyli około 3 pociągów na dywizję. Przewidując transporty wojsk, armja może potrzebować do 70 pociągów dziennie i musi być przygotowana do wykonania tego wysiłku maksymalnego. Dlatego armja musi rozporządzać około 24 rampami wyładowczemi, a przy uwzględnieniu innych jeszcze materjałów, około 30 rampami. Rampy te muszą być wyspecjalizowane, t. j. rozdzielone między różne służby do ich wyłącznego użytku, celem wyzyskania ich maksymalnej wydajności. Każda więc stacja musi ich posiadać sześć, po jednej dla każdej z wielkich służb. Jednak nie mogą one znajdować się obok siebie, gdyż tworzą zbyt wielkie zgrupowania. Należy więc je rozwinąć wzdłuż linji kolejowej, odpowiednio do pasa działania armji i uszykować wgłąb na tych samych lub innych linjach kolejowych.

Każda rampa wyładowcza posiada zazwyczaj magazyn lub skład, jako zabezpieczenie na wypadek niespodziewanych zmian w stanach liczbowych, lub na wypadek złego funkcjonowania obsługi kolejowej. Składy pozwalają na uniezależnienie się od godzin przybycia pociągów i różnych niespodziewanych zmian, wymagają jednak powiększenia personelu administracyjnego.

Opierając się na tych przesłankach, autor proponuje stworzyć dla danej armji 6 stacyj zaopatrzenia w żywność po 1 dla 2 dywizyj; każda z nich musi posiadać magazyn żywnościowy; ponadto obok jednej z tych stacyj zaopatrzenia ma się znajdować obora bydła armji, magazyn środków żywnościowych nabywa-

nych przez oddziały w drodze wolnego zakupu (denrées d'ordinaire) oraz filja składnicy mundurowej stacji regulującej.

W sprawie wyboru stacyj zaopatrzenia w żywność szef oddziału IV Sztabu armji musi się porozumieć z szefem intendentury (tak, jak w odniesieniu do stacyj przeznaczanych dla odbioru innych materjałów — z szefami odnośnych służb) oraz z komisarzem regulującym. W sprawie dostawy żywności mogą zachodzić 2 wypadki: albo materjał jest pobierany środkami i staraniem służb dywizyjnych na stacjach zaopatrzenia, a dzieje się to wtedy, gdy służby te zdolne są do przyjścia na stacje zaopatrzenia, albo też musi się odbywać staraniem służb armji, w wypadku przeciwnym. O możliwości stanowi odległość, którą autor określa w odniesieniu do żywności na 15 do 20 km. w okresie działań stabilizowanych. Przy większej odległości korpusy powinny tworzyć ośrodki zaopatrzenia, do których żywność musi być dowieziona środkami transportowemi armji. Ośrodki te mogą posiadać składy żywnosci, pozostające pod zarządem korpusu. Dla powyższego celu armja posiada jako środki transportowe kolejki wąskotorowe, kolumny taborowe i kolumny samochodowe. Budowa kolejki wymaga dłuższego czasu. Siła transportowa kolumn taborowych i samochodowych armji jest niewielka. Armja więc musi uciec się do kolumn samochodowych, będących w dyspozycji Wielkiej Kwatery Głównej, która przydziela te kolumny, według stosunku 200 ton na dywizję. Dla armji zaopatrywanej stanowić to będzie siłę transportową 2400 ton, wobec zapotrzebowania na główne rodzaje materjałów w wysokości 6700 ton, w czem żywność wynosi 2300 ton. To też w braku kolejki wąskotorowej, należy się uciec do redukcji materjałów, dostarczanych przez armję. W zakresie wyżywienia 4 kg. żywności na człowieka i 10 kg. na konia stanowi podwójną ilość porcji wojennej w ścisłem znaczeniu tego słowa, która jest uzupełnianą do wskazanej powyżej wagi różnemi dodatkami; dodatki te muszą ulec redukcji, z wyjątkiem wina, co spowoduje, że waga 1 dnia żywności dla dywizji wyniesie średnio 100 ton (łącznie z jednostkami pozadywizyjnemi). Należy jednak zwrócić uwagę, że skład porcji wzmocnionej i porcji normalnej odpowiada znaczeniem swojem tylko wartości odżywczej, natomiast z punktu widzenia wagi różnica między niemi jest nieznaczna. Należałoby więc ustalić inny skład porcji żywnościowej na czas postojów, inny zas na czas marszów i to inny pod względem wagi.

W odniesieniu do gospodarki środkami transportowemi ważną jest rzeczą przewidzieć na czas ich użycie i rozdział między służby. Szczególnie jeżeli chodzi o żywność, przewidywania te są możliwe; oprócz wypadków wyjątkowych przydział środków transportowych dla przewozu żywności stoi w pierwszym porządku pilności; pozostałe środki transportowe mogą byc podzielone między artylerję i saperów. Organizacja prądów zaopatrzenia wymaga również wielkiej uwagi zarówno na obszarze obsługiwanym środkami armji, jak i na obszarze dywizyj. W obrębie armji autor uważa za konieczne posiadanie 2 dróg dofrontowych o podwójnym prądzie: jednej dla ruchu samochodowego, drugiej dla ruchu taborów; w obrębie dywizyj po jednej na dywizję. W odniesieniu do dróg poprzecznych konieczną jest jedna rokada samochodowa dla celów przewozu wielkich mas wojsk, jedna rokada samochodowa dla celów zaopatrzenia, która powinna być używana tylko małemi odcinkami oraz droga poprzeczna skośna dla ruchu taborów, idąca w kierunku od tyłów ku frontowi. Wreszcie na pograniczu strefy armji i korpusu kilka małych dróg poprzecznych powinno łączyc pojedyncze drogi korpusu z drogami dywizyj. Codzienny plan transportów oraz druga część rozkazu operacyjnego muszą codziennie repetować sprawę użycia dróg i środków transportowych.

Autor daje wskazówki co do czasu, niezbędnego do poczynienia pewnych przygotowań i urządzeń w dziedzinie zaopatrzenia. Tak więc stacja zaopatrzenia może zacząć funkcjonować w 2 dni po nadejściu na nią szyn; żywność (i inne materjały) może przyjść na daną stację zaopatrzenia na trzeci dzień od wysłania zapotrzebowania na stację regulującą; budowa rampy dodatkowej trwa 8 dni, nie można równocześnie budować więcej, aniżeli 2 lub 3 rampy; utworzenie składu żywności pod namiotami trwa 2 dni; w szopach drewnianych 15 dni. Naturalnie należy przyjąć, że materjał i siła robocza znajdują się na miejscu.

Budowa kolejki wąskotorowej 60 cm. nie daje więcej, aniżeli 1 km. do 1½ km., to zn. dziennie.

Ugrupowanie stacyj zaopatrzenia i t. d. różni się nieco, w zależności od tego, czy jesteśmy w okresie bitwy obronnej, czy też zaczepnej. W pierwszym wypadku stację zaopatrzenia należy, o ile możności, rozmieścić wgłąb, licząc się z możliwością cofnięcia, w drugim natomiast należy wszystko zgrupować, o ile możności, ku przodowi.

Pochód naprzód po bitwie wprowadza znaczne trudności w zaopatrzeniu ze względu na zniszczenie dróg, kolei i mostów. Ponieważ można liczyć na odbudowę dróg w ilości 10 — 12 km. dziennie, a kolei około 1,5 km. dziennie, przeto w pewnych wypadkach zaopatrzenie musi przez długi czas opierać się na dawnych stacjach zaopatrzenia. Tak samo organa służb nie mogą stosować się codziennie do ruchów wojsk, gdyż zużywając czas na przenoszenie się, nie mogłyby należycie spełniać swoich zadań. To też zmiana postoju organów służb odbywać się powinna od czasu do czasu skokami po 20, 30 lub 40 km., zależnie od zdolności marszowej ich środków przewozowych. W wypadku zbliżania się do nieprzyjaciela, celem nawiązania z nim łączności, sytuacja jest zupełnie inna, gdy nie są zniszczone środki komunikacyjne. Jednak nie można tu przewidzieć pola walki, a posuwanie się armji odbywa się bardzo szybko. To też stacje zaopatrzenia zmieniać się będą z dnia na dzień. Jeżeli jednak armja ma się szybko posunąć wgłąb obszaru zniszczonego przez nieprzyjaciela., będzie miała znaczne trudności pod względem komunikacji. Musi ona jaknajrychlej doprowadzić do stanu używalności jedną lub dwie główne drogi dla ruchu samochodowego. W odniesieniu do wyżywienia koniecznem będzie stworzenie pewnej liczby środków zaopatrzenia wzdłuż drogi strzeżonej. Należy tu jeszcze ustalić pewne zapasy żywności na stacjach zaopatrzenia i uregulować stosownie do tego organizację transportów i ilość rezerw ruchomych żywności, co jest możliwem, jeżeli z góry się zna głębokość zajmowanego obszaru.

W wypadku bitwy na obszarze, oddalonym bardzo znacznie od linji kolejowej, o sposobie zaopatrzenia decyduje ilość posiadanych środków przewozowych. Należy więc przedewszystkiem w odległości od 20 do 25 km. od przypuszczalnego pola bitwy urządzić ośrodki zaopatrzenia w żywność (i materjały innych służb) w liczbie przynajmniej jednego na korpus (czy dywizję). W ten sposób dojdziemy do zagadnienia dostawy żywności do tego ośrodka i zorganizowania w nim odbioru i wydawki. Według obecnych pojęć armja nie będzie się zajmować dostawą do ośrodka zaopatrzenia, gdyż ma ona stanowić zadanie komendy tyłów (direction de l'arrière). To też zadaniem armji będzie tylko zorganizowanie samego ośrodka zaopatrzenia w odległości 20 do 25 km. od frontu, co było omawiane już poprzednio. Ponieważ można przewidzieć, że komenda tyłów niezawsze będzie dysponowała odpowiednią do potrzeb ilością taboru samochodowego, autor uważa za konieczne zaopatrzenie dywizyj w kolumny samochodowe.

NIEMCY.

Samowystarczalność gospodarcza, a samodzielność państwowa.

Dążność państw do samowystarczalności gospodarczej, wraz z jej konsekwencjami, stała się przedmiotem rozważania na łamach niemieckiego miesięcznika „Marine Rundschau", który w zeszytach październikowym i listopadowym zamieszcza artykuł starszego płatnika marynarki w stanie nieczynnym, Dr. nauk. polit. Greisera p. t. „Samowystarczalność gospodarcza". Autor utrzymuje, że źródłem obecnego kryzysu gospodarczego jest powojenne uprzemysłowienie krajów „surowcowych", które spowodowało zmiany w przedwojennych stosunkach wymiany i stara się objaśnić przyczyny tego zjawiska, stanowiącego zaprzeczenie stosunków przedwojennych, polegających na międzynarodowym podziale pracy. Źródłem tych zmian w stosunkach gospodarczych jest zasada samowystarczalności gospodarczej, która posiada dwie podstawowe formy: dążność do rozwoju przemysłu przy naturalnych warunkach rolniczych oraz dążność do rozwoju rolnictwa w krajach, których wyżywienie oparte jest na przywozie. Podłoże tych dążeń stanowi nauka Fryderyka Lista o wykształceniu (rozwoju) wszystkich narodowych sił wytwórczych. Nauka ta może być należycie oceniona przez porównania z przeciwnemi jej zasadami angielskiej ekonomji politycznej o międzynarodowym podziale pracy, rozwiniętemi w klasycznem dziele Adama Smith'a „Badania nad naturą i bogactwem narodów", które jeszcze dziś jest naukową podstawą usiłowań wprowadzenia wolnego handlu i liberalizmu ekonomicznego.

Na przełomie 18 i 19 wieku powstała silna reakcja przeciw temu prądowi, której organem były w Niemczech przedewszystkiem dzieła Fryderyka Lista, który zwalcza klasyczną doktrynę angielską, zarzucając jej kosmopolityzm i indywidualizm. Twierdzi on, że ośrodek polityki i działalności gospodarczej stanowi naród, który stanowi jedynie realną jednostkę zbiorową. Tej to realnej zbiorowości musi być podporządkowaną działalność poszczególnych jednostek prywatnych. Z pojęciem narodu wiąże się pojęcie niepodległości i siły. Żaden „normalny" naród nie może zaniechać niczego, co decyduje o jego sile i niepodległości. To też i działalność gospodarcza musi być również jednym z czynników siły i niepodległości narodu. Warunkiem jej jest równomierny rozwój rolnictwa przemysłu i handlu, co w przeciwieństwie do angielskiej doktryny klasycznej stanowi o narodowym podziale pracy dla osiągnięcia maksymalnej wytwórczości krajowej. Daje to podstawę do każdorazowej polityki gospodarczej, która musi czuwać bądź nad rozwojem rolnictwa, bądź przemysłu. Ponieważ wszystkie kraje w początkach swoich zajmują się rolnictwem, przeto najczęściej postulatowi samowystarczalności czyni zadość dążenie do rozwoju przemysłu. Również i Niemcy za czasów Lista były krajem rolniczym. Z rozwojem przemysłu idzie w parze i dalszy rozwój rolnictwa, dzięki wzmożeniu zapotrzebowania rynku wewnętrznego. Poza tem dzięki rozwojowi przemysłu czerpie kraj wielkie pożytki z handlu międzynarodowego, gdyż kraj taki posiada daleko znaczniejszą siłę nabywczą na rynkach zagranicznych i zamorskich.

Dalszym warunkiem niezależności gospodarczej i siły politycznej jest posiadanie floty handlowej i marynarki wojennej oraz stworzenie sobie kolonjalnych rynków zbytu.

Główne podstawy samowystarczalności gospodarczej kraju leżą jednak głębiej; stanowi je dążność do wielkomocarstwowego stanowiska danego narodu. Utrzymać się przy samodzielności i rozwinąć się może w całej pełni tylko ten naród, który w walce o miejsce w świecie rozwinąć potrafi wszystkie swoje siły i wykorzystać wszystkie możliwości gospodarcze swojego kraju. Przykłady tego znaleźć można przedewszystkiem w historji państw okresu merkantylnego, gdzie zasady polityczne łączą się z zasadami gospodarczemi. Z tego powodu merkantylizm, według wyrażenia Schmollera, jest równoznaczny z tworzeniem państwowości. Drugim przykładem tego jest historja imperjalizmu angielskiego, którego celem jest utrzymanie jedności między metropolją a kolonjami. U podstawy tych celów politycznych leży również zasada samowystarczalności i maksymalnego rozwoju sił wytwórczych. Zmieniło się to nieco od czasu wojny światowej, gdyż dominja brytyjskie dążą również do coraz to większej samodzielności gospodarczej i politycznej. Podobny objaw coraz większego usamodzielniania się gospodarczego zauważyć można i w innych państwach, u których wojna światowa przyczyniła się do wysokiego rozwoju przemysłu. Autor przytacza na dowód tego cały szereg statystycznych danych w odniesieniu do Kanady, Afryki południowej, Indyj i Australji oraz Japonji i republik południowo-amerykańskich. Na uwagę zasługuje Japonja, która przed wojną zdana była całkowicie na dowóz swego zapotrzebowania produktów przemysłu chemicznego w odniesieniu do barwników, co wynosiło 6000 ton, w czasie wojny stworzyła ona wielki przemysł farbiarski, liczący 100 zakładów o ogólnej produkcji 5400 ton w roku 1918.

W końcowych swoich wywodach autor zastanawia się nad trwałością i znaczeniem tego naruszenia podziału pracy między państwami Europy, głównie przemysłowemi, a państwami zamorskiemi, głównie rolniczemi. Uważa on, że doprowadzenie do pewnej równowagi między wytwórczością rolną, a przemysłową w każdym kraju jest objawem dodatnim, ale jest zdania, że u podstaw tego dążenia znajdują się pierwiastki niegospodarcze, a pochodzące z ambicji wystarczenia sobie samym gospodarczo i z chęci współudziału w handlu międzynarodowym, obok krajów dawniej już uprzemysłowionych oraz z pragnienia utrwalenia swej samodzielności politycznej i jej rozwoju. Dlatego też autor zjawisko to uważa za trwałe. Wobec powyższego Europie najłatwiej byłoby powrócić do podziału na państwa przemysłowe i rolnicze. Jednak powrót ten nie jest możliwym. To też celem zapewnienia gęsto zaludnionej Europie chleba i pracy, najlepszem byłoby jej zjednoczenie, które się sprzeciwia poczuciu suwerenności państwowej. Tak samo i podział rynków zbytu nie zadawalnia prestige'u państwowego.

Wobec powyższego powstaje tylko wzajemne porozumienie się przemysłu różnych krajów, co do podziałów rynku zbytu. W ten sposób doszło do porozumienia między przemysłem potasowym francuskim i niemieckim co do produkcji i zbytu, tak samo zostało osiągnięte ostatnio porozumienie stalowego i żelaznego przemysłu francuskiego, belgijskiego, niemieckiego i luksemburskiego, tak samo przemysł elektryczny niemiecki jest bliski uporządkowania stosunków zbytu przez zawarcie umowy z przemysłem amerykańskim, holenderskim, szwajcarskim, francuskim i angielskim. Podobne zamiary żywi i niemiecki przemysł farbiarski. Pozwoli to na dobrowolne przesunięcie zakładów przemysłowych do krajów surowcowych, a zarazem z tem i skierowanie do nich nadmiaru ludności krajów

przemysłowych i stworzenie nowych, względnie rozszerzenie starych rynków zbytu. Należy zauważyć, że kraje nowo uprzemysłowione mogą wytwarzać tylko przedmioty codziennego użytku i masowej produkcji. Wytwarzanie maszyn przedmiotów precyzyjnych będzie nadal udziałem krajów dawno uprzemysłowionych, co też można stwierdzić w Niemczech i Anglji. Uprzemysłowienie krajów rolniczych podnosi zapotrzebowanie na te właśnie przedmioty i maszyny i zapewnia zbyt krajom dawno uprzemysłowionym. To też niema powodów do obaw o gospodarczy byt Europy i jej krajów przemysłowych. Należy tylko dostosować się do obecnego położenia gospodarczego. Wytwarza się wprawdzie w ten sposób walka o rynki zbytu, ale walka ta jest czynnikiem rozwoju i zwycięży w niej ten naród, który wykaże najsilniejszą wolę do osiągnięcia siły gospodarczej i politycznej.

Siła zbrojna a wytwórczość.

Miesięcznik „Wissen und Wehr" z października b. r. zamieścił artykuł porucznika w stanie nieczynnym Dr. Wilhelma Hartmanna, poświęcony zagadnieniu znaczenia siły zbrojnej dla wytwórczości krajowej. Autor cytuje poglądy ekonomistów, począwszy od Adama Smitha oraz niemieckich mężów stanu i wodzów, którzy stwierdzają zgodnie pozytywne znaczenie siły brojnej dla wytwórczości, zarówno w sensie jej ochrony i zapewnienia jej warunków spokoju i pewności, jak i w sensie wpływu na jej jakość i kierunek ze względu na technikę prowadzenia wojny i konieczność przygotowania się do niej. Jednak, zdaniem autora i cytowanych przez niego pisarzy ekonomicznych, dodatni wpływ siły zbrojnej na wytwórczość mieści się w pewnych granicach, określonych jej liczebnością, poza któremi nadmierne ciężary związane z utrzymaniem wojska, wywierają wpływ ujemny na stosunki wytwórcze kraju. Autor uważa, że taki ujemny wpływ na wytwórczość kraju wywierają nadmierne wydatki na armję w Polsce i we Francji, w przeciwieństwie do Niemiec, gdzie obciążanie wydatkami wojskowemi na głowę ludności jest kilkakrotnie mniejsze.

WYDAWNICTWA.

Dr. Wł. Gumplowicz, Geografja gospodarcza, Warszawa, 1927, nakładem księgarni Hoesicka 8. VIII — 212.

W naszej ubogiej literaturze geograficzno - ekonomicznej książka prof. Gumplowicza zajmie niewątpliwie bardzo poczesne miejsce. Zaleca się poprawnością, bogactwem, czystością i jasnością języka, żywością i siłą stylu, a przytem nadzwyczajną zwięzłością i przejrzystością wykładu. Dzięki tym zaletom udało się autorowi pomieścić na dwustu stronach ósemki bardzo wielkie bogactwo materjału faktycznego. Trzymając się naogół tradycyjnego podziału na część ogólną i szczegółową (przegląd surowców i krajów), odstąpił od niego autor w jednym kierunku, pomijając w części ogólnej handel i komunikację.

Książka zyskałaby zapewne na wartości gdyby ten brak usunąć w następnem wydaniu.

O ile się rozchodzi o materjał statystyczny, zgromadzony w książce, zanotować należy znaczny postęp w stosunku do innych polskich prac tego rodzaju. Uzupełnienie tego materjału na wzór najlepszych wydawnictw zagranicznych przez przeciwstawienie datom z ostatnich lat powojennych przeciętnych cyfr przedwojenych, byłoby jednak bardzo pożądane: chociaż bowiem autor słusznie zauważa, że przedwojenne cyfry są dzisiaj przestarzałe, a powojenne cyfry i fakty jeszcze nie wszystkie bezspornie stwierdzone, to przecież wpływ ostatniego światowego kataklizmu na stosunki produkcji i wymiany jest już sam w sobie zagadnieniem bardzo ciekawem i... pouczającem.

Książka prof. Gumplowicza znaleźć się powinna nietylko w ręku studjującej młodzieży. Przeczytać ją może z pożytkiem każdy wykształcony Polak, który się interesuje zagadnieniami ekonomicznemi: kupiec, przemysłowiec, publicysta, polityk. Szczególnie gorąco zalecamy lekturę książki oficerom - intendentom, którzy przy jej pomocy utrwalą łatwo wiadomości wyniesione ze szkoły, wiadomości, które w znacznej mierze stanowią oparcie dla ekonomicznego sposobu myślenia, tak upośledzonego niestety w naszym kraju.

Notatki bibljograficzne z dziedziny kodyfikacji administracji wojskowej.

(Ciąg dalszy).

53. **P. S. 60—15 z 15.9.1926:** „Konie wojskowe". Określanie maści, odmian i odznak koni".

Cel: Ujednostajnienie pojęć i terminów, używanych w wojsku przy określaniu maści, odmian i odznak koni.

Treść — ujęta w załączniku — omawia podział maści, określenie poszczególnych maści, oraz odmiany i odznaki.

54. **P. S. 60—115 z 15.7.1926:** „Konie wojskowe. Brakowanie koni służbowych".

Cel: Ustalenie postępowania przy uznawaniu koni służbowych za niezdolne do pracy.

Treść — ujęta w 2 rozdziały — obejmuje: powody brakowania, okresy i normy brakowania koni, klasyfikację koni, komisje klasyfikacyjne, przeglądy sklasyfikowanych koni przez naczelnego lekarza weterynaryjnego okręgu korpusu, wyznaczenie ilości koni przez dowódcę okręgu korpusu, sprzedaż koni wybrakowanych, zmiana rodzaju pracy, pielęgnowanie i żywienie koni wybrakowanych, oraz brakowanie w nagłych wypadkach.

55. **P. S. 60-130 z 15.7.1926:** „Konie wojskowe. Sprzedaż koni służbowych".

Cel: Unormowanie sprawy sprzedaży koni przy brakowaniu normalnem, jakoteż sprzedaż koni brakowanych w nagłych wypadkach.

Treść obejmuje: podstawę i termin sprzedaży, ogłaszanie w pismach i zawiadamianie władz administracyjnych, czynności lekarza weterynaryjnego formacji, sposoby sprzedaży i sporządzania wykazu koni przeznaczonych do sprzedaży, postępowanie z końmi niesprzedanemi, czynności po sprzedaży, skreślenie z ewidencji koni sprzedanych z licytacji, przesłanie meldunku o sprzedaży koni i o skreślenie z ewidencji do D. O. K., postępowanie przy sprzedaży koni brakowanych w nagłych wypadkach oraz postępowanie z pieniędzmi uzyskanemi ze sprzedaży.

Co do tych ostatnich postanawia przepis: „Sumy otrzymane ze sprzedaży przekazuje oficer prowadzący sprzedaż niezwłocznie po ukończeniu licytacji kwatermistrzowi formacji, a w razie łącznej sprzedaży kwatermistrzom właściwych formacyj. Sumy otrzymane ze sprzedaży mają być niezwłocznie wniesione do kas skarbowych jako dochód państwa na dział 2 paragraf 14 budżetu M. S. Wojsk."

56. **P. S. 110-190 z 24.8.1926:** „Służba łączności. Gospodarka ogniwami".

Cel: Stworzyć podstawę do jednolitej i racjonalnej gospodarki ogniwami elektrycznemi w formacjach, oraz wskazać

sposoby postępowania z ogniwami przy wszelkich czynnościach administrowania niemi.

Treść przepisu, który zawiera wyłącznie zarządzenia administracyjne, dotyczące gospodarki ogniwami w formacjach — z wyłączeniem opisów technicznych ogniw i warunków technicznych na dostawę ogniw — obejmuje: uwagi ogólne, rodzaje ogniw używanych w wojsku, przygotowanie ogniw do działania, zużywanie się i regenerację ogniw w oddziałach, sprawdzanie ogniw podczas inspekcji, ogniwa i wymiana ogniw zapasu mob., ogniwa użytku bieżącego, ogniwa sprzętu zainstalowanego, kartka ewidencyjna, odsyłanie i sprzedaż ogniw zużytych, odpowiedzialność i postępowanie końcowe.

57. P. S. 125-360 z 14.6.1926: „Departament Sanitarny. Badanie i ocena zdolności fizycznej do służby wojskowej w powietrzu".

Cel: Podanie ogólnych warunków fizycznej zdolności do służby wojskowej w powietrzu, oraz wytycznych w sprawie badania lekarskiego i oceny tej zdolności, jakoteż opisanie czynności administracyjno-wojskowych przy wyborze kandydatów do służby wojskowej w powietrzu oraz przy późniejszej kontroli fizycznej zdolności do dalszego pełnienia tej służby.

Treść — ujęta w 4 rozdziały — obejmuje: cel przepisu, zastosowanie przepisu, ogólne warunki zdolności do służby w powietrzu, centra badań wojskowo-lekarskich dla lotników, sposób badania lekarskiego i ocena zdolności do służby wojskowej w powietrzu, poufność badań i oceny zdolności do służby wojskowej w powietrzu, druki specjalne — koszty sporządzenia i przydział; postanowienia ogólne co do poddania badaniu lekarskiemu kandydatów do służby wojskowej w powietrzu, postępowanie wstępne w formacjach lotniczych, odsyłanie kandydatów do centrów badań, czynności centrów badań, powrót kandydatów do formacji, wykorzystanie i przechowanie orzeczenia komisji wojskowo-lekarskiej, postępowanie przy badaniu kandydatów do służby w powietrzu z poza wojsk aeronautycznych, postępowanie przy badaniu kandydatów do cywilnych szkół pilotów; postanowienia ogólne co do kontrolnego badania stanu zdrowia personelu latającego, przeglądy okresowe i okolicznościowe, postępowanie wstępne w formacjach lotniczych, czynności centrów badań, postępowanie po wydaniu orzeczenia Komisji wojskowo-lekarskiej, postępowanie przy kontrolnych badaniach stanu zdrowia uczniów cywilnych szkół pilotów; zarządzenia wojskowe odnośnie do personelu, pełniącego wojskową służbę w powietrzu w chwili wydania przepisu, zarządzenia odnośnie do kandydatów zgłaszających się do wojskowej służby w powietrzu w okresie przejściowym, moc obowiązująca przepisu, unieważnienie poprzednich przepisów. („San. 12" i „W. Z. 44").

58. P. S. 180-6830 z 4.8.1926: „Finanse i rachunkowość. Lokal reprezentacyjny Ministra Spraw Wojskowych".

Podstawa prawna. — Rozporządzenie Rady Ministrów z 1.10.1924 r., ogłoszone w Dz. U. R. P. Nr. 90 z 15.X.1924 ., poz. 849 (wydane na zasadzie art. 8 ustawy z 9.X.23 o uposa-

żeniu funkcjonarjuszów państwowych i wojska — Dz. U. R. P. Nr. 116/23, poz. 924).

Cel: Uregulowanie wszelkich kwestyj, związanych z lokalem reprezentacyjnym Ministra Spraw Wojskowych.

Treść. — Pojęcie lokalu reprezentacyjnego, podstawa prawna użytkowania, pomieszczenie — rozmiar — wyposażenie etatowe i dodatkowe — utrzymanie w stanie używalności lokalu, opłaty za lokal i czas jego użytkowania, uzupełnienie wyposażenia, remont i konserwacja sprzętów etatowych oraz pranie bielizny etatowej, wykonywanie opieki nad lokalem i odpowiedzialność za całość znajdującego się w nim mienia skarbowego, kontrola stanu i remont lokalu, prowadzenie ewidencji wyposażenia, obejmowanie w użytkowanie i oddawanie lokalu, moc obowiązująca.

59. **P. S. 235-8330 z 5.7.1926:** „Etaty (należytości) materjałowe. Sprzęt łączności oficerskiej szkoły artylerji na stopie pokojowej".

60. **P. S. 235-8335 z 5.7.1926:** „Etaty (należytości) materjałowe. Sprzęt łączności dywizjonu szkolnego artylerji na stopie pokojowej".

61. **P. S. 235-8340 z 5.7.1926:** „Etaty (należytości) materjałowe. Sprzęt łączności szkoły gazowej na stopie pokojowej".

62. **P. S. 235-8415 z 20.8.1926:** „Etaty (należytości) materjałowe. Sprzęt łączności bataljonu szkolnego saperów na stopie pokojowej".

Cel i treść przepisów służbowych l. p. 59 do 62 zawiera się w tytułach.

63. **P. S. 340-85 z 15.12.1924:** „Personalne urzędników cywilnych. Program egzaminu dla urzędników państwowych pierwszej drugiej i trzeciej kategorji".

Cel i treść przepisu ujawnia tytuł.

Errata. W numerze 3 Przeglądu Intendenckiego w notatkach bibljograficznych pod l. p. 51 **mylnie** wydrukowano P. S. 235-60; winno być 325-60.

TREŚĆ ZESZYTU 4-GO

ADRES REDAKCJI I ADMINISTRACJI: Warszawa, Koszykowa 76, (Wyższa Szkoła Intendentury). Telefony: 9-81, 292-20.

WARUNKI PRENUMERATY: Rocznie 10 zł., półrocznie 5 zł.; cena pojedynczego zeszytu 3 zł., zagranicą 3.50. Konto czekowe P. K. O. 12835.

CENA OGŁOSZEŃ: okładka 2, 3 i 4 strona — 200 zł.; 1 strona — 150 zł.; ½ str. — 80 zł., ¼ str. — 50 zł.